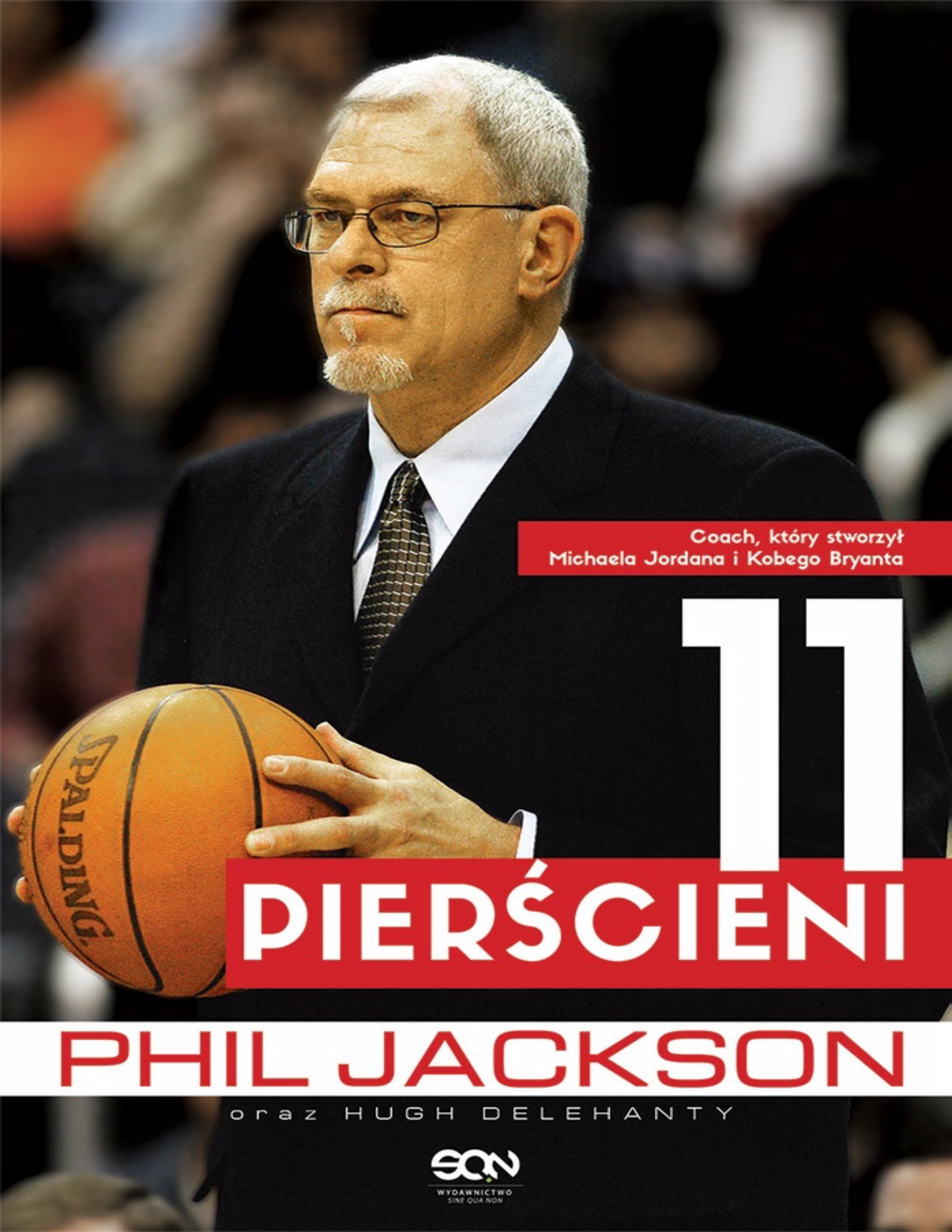

Coach, który stworzył
Michaela Jordana i Kobego Bryanta
11
PIERŚCIENI
PHIL JACKSON
oraz HUGH DELEHANTY
WYDAWNICTWO
SINE QUA NON

PHIL JACKSON
oraz HUGH DELEHANTY

11 PIERŚCIENI

tłumaczenie
MICHAŁ RUTKOWSKI
PAWEŁ WUJEC

KRAKÓW 2014

Dla Reda Holzmana, Texa Wintera
i wszystkich zawodników, których dane mi było trenować
i którzy udzielili mi tylu cennych lekcji.
Kiedy w to, co robisz, wkładasz całą duszę,
czujesz, jak płynie w tobie rzeka, czujesz radość.
Rumi

1
Krąg miłości

Życie jest jak podróż. Czas jest jak rzeka. Drzwi są uchylone.

Jim Butcher

Cecil B. DeMille byłby tą chwilą zachwycony. Siedziałem w limuzynie na podjeździe przed halą Los Angeles Memorial Coliseum, czekając na przybycie swojej drużyny, podczas gdy rozentuzjazmowany tłum ponad 95 tysięcy kibiców, poubieranych we wszystkie możliwe kombinacje fioletowo-złotych barw Lakers, maszerował na stadion. Kobiety w spódniczkach baletowych, mężczyźni poprzebierani za szturmowców z *Gwiezdnych wojen*, dzieciaki wymachujące transparentami z napisem „Kobe Diem”[1]… Ale pomimo całego szaleństwa w tym starożytnym rytuale w scenerii Los Angeles było coś inspirującego. Jeff Weiss, dziennikarz z „LA Weekly”, opisał to tak: „Mogliśmy przez chwilę poczuć się jak rzymskie legiony powracające do domu po podbiciu Galii”.

Prawdę mówiąc, nigdy nie czułem się komfortowo, celebrując zwycięstwa, co, biorąc pod uwagę zawód, jaki sobie wybrałem, może się wydawać trochę dziwne. Po pierwsze – boję się tłumów. Podczas meczów mi to nie przeszkadza, ale w sytuacjach, których nie kontroluję, miewam mdłości. Nigdy też nie lubiłem być w centrum zainteresowania. Może to moja wrodzona skromność, a może efekt wychowania. Oboje moi rodzice byli pastorami. Uważali, że zwyciężanie jest w porządku – mama była zresztą jedną z najbardziej walecznych osób, jakie znałem – ale nie powinno się go przesadnie świętować, bo to obraża Boga. Mówili tak: „Chwała należy do Niego”.

Tyle że w tej celebracji nie chodziło o mnie. Chodziło o niesamowitą przemianę, która stała się udziałem zawodników kroczących po mistrzostwo NBA w 2009 roku. Widać to było na ich twarzach, kiedy tak schodzili po długich, purpurowo-złotych schodach, w czapeczkach z daszkiem i okolicznościowych mistrzowskich T-shirtach, śmiejąc się,

rozpychając, promieniejąc radością, ku uciesze wiwatujących tłumów. To oni byli w tym momencie władcami koszykarskiego wszechświata. Niektórzy trenerzy mają obsesję na punkcie wygrywania kolejnych trofeów, inni uwielbiają widzieć swoją twarz na ekranach telewizorów. Ale na mnie największe wrażenie robi widok młodych ludzi, których łączy potężna więź, którzy tworzą wspólną magię, pojawiającą się tylko wtedy, kiedy są w pełni skoncentrowani – całym sercem i całą duszą – na czymś więcej niż tylko na sobie. Wystarczy, że raz tego doświadczysz, a już nigdy nie zapomnisz tego uczucia.

Symbolem jest pierścień.

W NBA pierścień jest symbolem statusu i władzy. Może i jest wieśniacki, może nieporęczny, ale to właśnie marzenie, żeby go wygrać, jest tym, co motywuje do przetrwania trudów długiego sezonu NBA. Jerry Krause, były menedżer Chicago Bulls, rozumiał to doskonale. Kiedy w 1987 roku dołączyłem do drużyny jako asystent trenera, poprosił, żebym nosił jeden z dwóch pierścieni mistrzowskich, które zdobyłem jeszcze jako zawodnik w New York Knicks. Chciał w ten sposób zmotywować młodych zawodników Bulls do cięższej pracy. Zdarzało mi się to robić podczas playoffów, kiedy jeszcze pracowałem jako trener w Continental Basketball Association, ale wydawało mi się, że pomysł, żeby codziennie zakładać na palec to ciężkie błyszczące żelastwo, to lekka przesada. Pewnego dnia, przy okazji obiadu, który jadłem w restauracji Bennigan’s w Chicago, główna część pierścienia odpadła i nie udało się jej odzyskać. Od tamtego czasu znowu nosiłem pierścienie już tylko podczas playoffów i przy specjalnych okazjach, takich jak tamten triumfalny marsz w koloseum.

Z psychologicznego punktu widzenia pierścień jest symbolem czegoś zupełnego: walki o odzyskanie spokoju, harmonii, więzi i spełnienia. Na przykład w rodzimej kulturze amerykańskiej jednocząca siła kręgu była tak znacząca, że całe narody łączyły się niczym seria połączonych pierścieni (albo obrączek). Indiańskie tipi miało kształt pierścienia, podobnie jak ognisko, jak wioska i jak układ całego narodu – kręgi wewnątrz kręgów, niemające początku ani końca.

Większość moich podopiecznych nie była oczywiście obeznana z tymi niuansami, ale podświadomie rozumieli głębsze znaczenie słowa „pierścień”. Już na początku sezonu spontanicznie stworzyli okrzyk, który powtarzali przed rozpoczęciem każdego meczu, stojąc w kółku i trzymając się za ręce: „Raz, dwa, trzy – PIERŚCIEŃ!”.

Kiedy już zawodnicy zajęli swoje miejsca na scenie – czyli przenośnym parkiecie z hali Staples Center – stanąłem przed nimi i przemówiłem do tłumu. „Co było mottem naszej drużyny? Pierścień! – powiedziałem, pokazując swoje wyróżnienie z ostatniego sezonu mistrzowskiego, w 2002 roku. – Pierścień. To właśnie było naszym mottem. To nie jest tylko kawałek złota. To krąg, który zbudował więź pomiędzy zawodnikami. Krąg wielkiej wzajemnej miłości”.

Krąg miłości.

Większość kibiców koszykówki nie myśli o swojej dyscyplinie sportu w ten sposób. Ale po ponad 40 latach spędzonych wokół koszykówki na najwyższym poziomie, zarówno w roli zawodnika, jak i trenera, nie potrafię znaleźć trafniejszej frazy określającej tajemniczą alchemię budującą więź pomiędzy koszykarzami i jednoczącą ich w pogoni za tym, co niemożliwe.

Oczywiście nie mówimy tu o żadnej romantycznej miłości ani nawet nie o miłości braterskiej w tradycyjnym sensie chrześcijańskim. Najlepszą analogią, która przychodzi mi do głowy, jest intensywna więź emocjonalna, którą odczuwają bojownicy podczas bitwy.

Kilka lat temu dziennikarz Sebastian Junger spędził dużo czasu z plutonem żołnierzy amerykańskich stacjonujących w jednej z najbardziej niebezpiecznych części Afganistanu, po to, żeby zrozumieć, co sprawia, że ci niezwykle odważni młodzi ludzie są w stanie walczyć w tak okropnych warunkach. Swoje odkrycia i przemyślenia opisał w książce *War* („Wojna”). Jego zdaniem odwagi niezbędnej do podjęcia niezłomnej walki nie da się oddzielić od miłości. Dzięki silnemu poczuciu braterstwa, które uformowało się wśród żołnierzy, bardziej martwili się oni o to, co może spotkać ich kumpli, niż o to, co spotka ich samych. Junger wspomina, jak jeden z żołnierzy opowiadał mu, że mógłby rzucić się na odbezpieczony granat, żeby ratować każdego ze współtowarzyszy, choć przecież nie wszystkich lubił czy cenił. Kiedy Junger spytał dlaczego, żołnierz odpowiedział: „Ja naprawdę kocham swoich braci. Tak, jesteśmy jak bracia.

I to, że możemy komuś uratować życie, sprawić, że ten ktoś nie zginie, daje nam ogromną satysfakcję. Każdy z nich to samo zrobiłby dla mnie”.

I to właśnie ten rodzaj więzi, którego praktycznie nie da się skopiować w życiu cywilnym, jest zdaniem Jungera krytycznym czynnikiem sukcesu – bo oto wszystko staje się możliwe.

Oczywiście nie zamierzam iść w tej analogii za daleko. Koszykarze nie ryzykują codziennie swoim życiem jak żołnierze w Afganistanie, ale przecież zasady, które ich dotyczą, są podobne. Nie sięgniesz po mistrzostwo NBA bez kilku czynników krytycznych, takich jak właściwa kombinacja talentu, kreatywności, inteligencji, twardości, no i oczywiście szczęścia. Ale jeśli w drużynie nie ma najbardziej istotnego składnika – miłości – to wszystkie pozostałe przestają mieć znaczenie.

Budowanie takiej świadomości nie odbywa się oczywiście z dnia na dzień. Zachęcanie młodych sportowców, żeby porzucili przywiązanie do własnego ego i w pełni zaangażowali się w doświadczanie życia grupy, może trwać latami. Zwłaszcza że NBA nie jest najlepszym środowiskiem do nauki bezinteresowności. Bo choć dyscyplina sportu jako taka jest pięcioosobowa, to otaczająca ją kultura wspiera zachowania egoistyczne i przedkłada osiągnięcia indywidualne ponad więź w drużynie. Kiedy zaczynałem grać w koszykówkę w Knicks w 1967 roku, było inaczej. Większość zawodników zarabiała wtedy w granicach zdrowego rozsądku i latem musiała brać się do dodatkowych zajęć, żeby móc związać koniec z końcem. Mecze rzadko bywały transmitowane i nikt z nas nie słyszał o skrótach z najlepszych akcji, że o Twitterze nie wspomnę.

Wszystko zmieniło się w latach 80., głównie pod wpływem rosnącego zainteresowania rywalizacją Magica Johnsona z Larrym Birdem i pojawienia się w NBA globalnego fenomenu – Michaela Jordana. Dziś koszykówka to przemysł wart miliardy dolarów, z kibicami na całym świecie i z wyrafinowaną machiną medialną, która przez 24 godziny na dobę, przez siedem dni w tygodniu, transmituje wszystko to, co dzieje się na parkiecie i poza nim. Nieszczęsnym efektem ubocznym tego procesu jest napędzana przez marketing obsesja bycia supergwiazdą, która zainfekowała ego wielu koszykarzy i wprowadza zamęt w to, co przede wszystkim przyciąga kibiców do koszykówki: w przypisane do niej piękno.

Tak jak większość ekip mistrzowskich Lakers przez wiele lat walczyli, żeby z bezładnej zbieraniny koszykarzy napędzanych przez pragnienie

pieniędzy i sławy przemienić się w bezinteresowną drużynę zjednoczoną w dążeniu do wspólnego celu. Nie był to może najbardziej wyjątkowy zespół, jaki trenowałem – ten honor przypada w udziale prowadzonym przez Michaela Jordana i Scottiego Pippena Chicago Bulls z sezonu 1995/96. Nie byli też na pewno tak utalentowani jak Lakers z sezonu 1999/2000 i naładowani strzelcami pokroju Shaquille'a O'Neala, Kobego Bryanta, Glena Rice'a, Roberta Horry'ego, Ricka Foxa albo Dereka Fishera. Ale Lakersi z sezonu 2008/09 mieli w swoim DNA kiełkującą wielkość. Już podczas obozu treningowego przed rozpoczęciem sezonu, w sierpniu 2008 roku, wyglądali na bardziej głodnych sukcesu niż kiedykolwiek wcześniej. Na zakończenie poprzedniego sezonu wykonali cudowny marsz do finałów przeciwko Celtics, tylko po to, żeby zostać w Bostonie upokorzeni porażką różnicą 39 punktów w decydującym szóstym meczu.

Lanie, które zebraliśmy wtedy z rąk Kevina Garnetta i spółki – nie wspominając o koszmarnej drodze do hotelu, którą musieliśmy potem pokonać, mijając tłumy rozradowanych kibiców Celtics – było z pewnością koszmarnym doświadczeniem, zwłaszcza dla młodych koszykarzy, którzy nie mieli wcześniej okazji posmakować bostońskiego jadu. Niektóre drużyny się po takich porażkach nie podnoszą i rozpadają, ale tamci chłopcy dostali tylko dodatkowego kopa, choć zaraz po tym, jak znaleźli się o krok od ostatecznej nagrody, zaliczyli bolesny upadek w potyczce z silniejszym, twardszym i budzącym grozę przeciwnikiem. Kobe, który dostał wtedy nagrodę dla najbardziej wartościowego koszykarza NBA (MVP), był skoncentrowany wyjątkowo. Zawsze pozostawałem pod wrażeniem jego odporności i pancernej pewności siebie. W przeciwieństwie do Shaqa, który często miewał wątpliwości co do swojej wartości, Kobe nigdy by nie pozwolił, żeby coś takiego przeszło mu przez myśl. Jeśli ktoś zawiesiłby poprzeczkę na wysokości trzech metrów, on skoczyłby na trzy trzydzieści, nawet jeśli nikt przed nim czegoś takiego nie dokonał. I właśnie z takim nastawieniem pojawił się na tamtym obozie treningowym, co miało niebagatelny wpływ na resztę drużyny.

Ale to nie bezlitosna determinacja Kobego zrobiła wtedy na mnie największe wrażenie, lecz jego zmieniająca się relacja z kolegami. Zniknął arogancki młody człowiek, tak skupiony na dążeniu do bycia najlepszym koszykarzem na świecie, że był w stanie wyssać radość z gry w koszykówkę ze wszystkich innych. Nowy Kobe, który się wtedy narodził,

wziął sobie do serca swoją funkcję: lidera drużyny. Wiele lat wcześniej, kiedy po raz pierwszy przyjechałem do Los Angeles, musiałem zachęcać Kobego, żeby spędzał z kolegami więcej czasu, zamiast się chować w hotelu i studiować kasety z nagraniami meczów. Ale on się wtedy tylko naśmiewał, mówił, że ci goście interesują się tylko panienkami i samochodami. Teraz naprawdę się starał, żeby się zbliżyć do pozostałych, zrozumieć, jak uczynić z nich bardziej jednolitą ekipę.

To, że drugi kapitan drużyny Derek Fisher miał naturalne cechy przywódcze, wyjątkową inteligencję emocjonalną, a nawet dobrze ukształtowane umiejętności menedżerskie, oczywiście pomogło. Bardzo się ucieszyłem, kiedy Fish, główny rozgrywający podczas naszych trzech wcześniejszych sezonów mistrzowskich, zdecydował się na powrót do LA po krótkich epizodach w Golden State Warriors i Utah Jazz. Nie odznaczał się może taką szybkością i kreatywnością jak niektórzy z młodszych rozgrywających w NBA, ale za to był silny, zdeterminowany i nieustraszony. No i miał nieziemsko twardy charakter. I choć był wolniejszy, to miał dar błyskawicznego wyprowadzania piłki i prowadził nasz atak jak należy. Świetnie trafiał za trzy punkty, zwłaszcza w ostatnich sekundach meczu. Ale najważniejsza była silna więź, która łączyła obu zawodników. Kobe szanował dyscyplinę mentalną i niezawodność Fisha, który nie ulegał, nawet będąc pod presją, a Derek potrafił dogadać się z Kobem jak nikt inny. Obaj rozpoczęli pierwszy dzień obozu treningowego od przemowy poświęconej potrzebie koncentracji na połączeniu sił i nieuleganiu presji. Co zabawne, Kobe z każdym dniem coraz bardziej przypominał w tych pogadankach mnie. Doradcy do spaw zarządzania, Dave Logan, John King i Halee Fischer-Wright, w swojej pionierskiej książce *Tribal Leadership* („Przywództwo plemienne”) wymieniają pięć etapów rozwoju plemiennego, zdefiniowanych na podstawie kompleksowych badań przeprowadzonych w małych i średnich organizacjach. I choć drużyny koszykarskie trudno zaliczyć do kategorii plemion, to przecież można w ich przypadku wyłonić podobne cechy charakterystyczne i podobne stadia rozwoju:

ETAP 1 – wspólny dla większości gangów ulicznych, charakteryzujący się desperacją, wrogością i przekonaniem, że „życie jest do dupy”.

ETAP 2 – naznaczony apatią, przekonaniem o byciu ofiarą pasywnych antagonistów, o tym, że to „moje życie jest do dupy”. Tak jak w serialu

telewizyjnym *The Office* albo w komiksie o Dilbercie.

ETAP 3 – skoncentrowany głównie na osiągnięciach indywidualnych, napędzany przez motto „ja jestem świetny (w przeciwieństwie do ciebie)”. Zdaniem autorów książki członkowie organizacji znajdującej się na tym etapie „muszą wygrywać, a zwycięstwo jest dla nich czymś osobistym. Będą pracować i myśleć więcej od konkurentów. W efekcie otrzymujemy zbiór »samotnych wojowników«”.

ETAP 4 – dedykowany dumie plemiennej i nadrzędnemu przekonaniu, że „my jesteśmy świetni (w przeciwieństwie do innych)”. Drużyna będąca na tym etapie wymaga silnego przeciwnika – bo im większe wyzwanie, tym silniejsze plemię.

ETAP 5 – rzadki etap charakteryzujący się poczuciem niewinnego zdziwienia i silnej wiary w to, że „życie jest super” (przypomnijcie sobie Chicago Bulls w latach 1995–1998).

Zdaniem Logana i jego kolegów kultura związana z etapem piątym wygrywa z kulturą etapu czwartego, która wygrywa z trójką i tak dalej. Co więcej, zasady gry zmieniają się, kiedy przechodzimy z jednej kultury do drugiej. To dlatego tak zwane prawdy uniwersalne, które pojawiają się w większości książek poświęconych przywództwu, często nijak się mają do rzeczywistości. Aby zmienić kulturę i przejść na wyższy etap, należy znaleźć dźwignię, która będzie dla danego etapu rozwoju grupy odpowiednia.

Aby odnieść zwycięstwo, Lakers musieli w sezonie 2008/09 przejść z etapu trzeciego do czwartego. Kluczem do sukcesu było przekonanie większości zawodników do bardziej bezinteresownego podejścia do gry. Nie martwiłem się o Kobego, chociaż wiadomo było, że jeśli tylko się sfrustruje, to może rozpocząć swój festiwal strzelecki. Ale wiedziałem, że na tym etapie kariery, na którym się znajduje, dotarło już do niego, że próba zdobycia punktów przy każdym kontakcie z piłką jest po prostu głupotą. Nie martwiłem się też o Fisha ani o Pau Gasola, którzy mieli naturalny dar do odnajdywania się w grze zespołowej. Najbardziej martwili mnie niektórzy z młodych zawodników, którzy marzyli, żeby ich nazwiska zaistniały na ESPN SportsCenter. Ale ku własnemu zaskoczeniu już na początku sezonu zauważyłem, że nawet najbardziej niedojrzali członkowie drużyny byli skoncentrowani na jednym celu. „Mieliśmy poważną misję do wykonania i nie ustawaliśmy w dążeniach – mówi skrzydłowy Luke

Walton. – A kiedy już dotarliśmy do finału, to porażka nie wchodziła w grę”.

Sezon rozpoczęliśmy znakomicie, wygraliśmy 21 z pierwszych 25 meczów i kiedy w Boże Narodzenie przystępowaliśmy do pojedynku u siebie z Celtics, byliśmy dużo silniejsi mentalnie niż pół roku wcześniej podczas playoffów. Graliśmy w koszykówkę jakby zgodnie z zaleceniami koszykarskich bogów: bezbłędnie czytając obronę przeciwnika i reagując jak idealnie nastrojony kwintet jazzowy. Ci nowi Lakersi łatwo pokonali Celtics 92:83, po czym przetańczyli cały sezon, kończąc go z najlepszym bilansem w Konferencji Zachodniej (65:17).

Najpoważniejsze zagrożenie spotkało nas w drugiej rundzie playoffów, ze strony Houston Rockets, którzy przeciągnęli rywalizację do siedmiu meczów, i to pomimo kontuzji Yao Minga, który złamał nogę w meczu numer trzy. Naszą największą słabością było chyba to, że uznaliśmy, że same umiejętności wystarczą nam do zwycięstwa. Ale to, że znaleźliśmy się na krawędzi w starciu z drużyną, która grała bez swoich trzech największych gwiazd, sprawiło, że nasi zawodnicy pojęli, jak zdradliwe potrafią być playoffy. Wyrównana walka sprawiła, że się przebudzili, dzięki czemu zbliżyli się do czwartego etapu.

Nie mam wątpliwości, że drużyna, która zeszła z parkietu w Orlando po wygraniu finałów NBA w pięciu meczach, była inna od tej, która rok wcześniej kompletnie się posypała na parkiecie hali TD Garden w Bostonie. Nie chodzi tylko o to, że zawodnicy byli twardsi i bardziej pewni siebie – dodatkowo łączyła ich silna więź. „To było po prostu braterstwo – powiedział Kobe. – Na tym to polega: braterstwo”. Większość trenerów, których znam, spędza mnóstwo czasu, koncentrując się na fundamentach. Muszę przyznać, że sam też często wpadam w tę pułapkę. Ale przecież tym, co fascynuje większość kibiców, nie są niekończące się rozmowy o strategii, tylko coś, co lubię nazywać duchową naturą gry w koszykówkę. Nie udaję, że jestem ekspertem w teorii przywództwa. Ale wiem na pewno, że przemiana grupy młodych, ambitnych indywidualności w zintegrowaną drużynę kalibru mistrzowskiego nie jest procesem mechanistycznym. To tajemnicza żonglerka, która wymaga nie tylko gruntownej wiedzy na temat zasad gry, ale również otwartego serca, czystego umysłu oraz ciekawości świata i ludzkiej duszy.

Ta książka opowiada o mojej podróży i próbie rozwikłania tej tajemnicy.

2
JEDENASTKA JACKSONA

Nie wolno ci łamać zasad, dopóki nie nauczysz się grać.

Ricki Lee Jones

Zanim przejdę dalej, opowiem w skrócie o podstawowych zasadach przywództwa, których nauczyłem się przez te wszystkie lata i które pomogły mi zmienić zdezorganizowane drużyny w drużyny kalibru mistrzowskiego. Nie znajdziecie tu żadnych wzniosłych teorii rodem z nauki o zarządzaniu. Z przywództwem jest tak jak z większością rzeczy w życiu – najlepsze są najprostsze rozwiązania.

PRZEWODZISZ OD WEWNĄTRZ

Niektórzy trenerzy są jak lemingi i lubią się poddawać owczemu pędowi. Spędzają mnóstwo czasu na podglądaniu innych trenerów i próbowaniu nowych błyskotliwych technik, które mają im zapewnić przewagę nad konkurencją. Ten rodzaj strategii „z zewnątrz" może się sprawdzić w krótkim okresie, o ile masz silną, charyzmatyczną osobowość – ale koniec końców obróci się przeciwko tobie: w końcu zawodnicy będą mieli dość i zaczną cię ignorować albo – co nawet bardziej prawdopodobne – twoi przeciwnicy zrobią się mądrzejsi i znajdą sposób, żeby cię skontrować.

Ja z natury jestem antylemingiem. Pewnie bierze się to jeszcze z dzieciństwa, kiedy moi rodzice, pastorzy Kościoła zielonoświątkowego, wmuszali we mnie przeróżne dogmaty religijne. Oczekiwano, że będę myślał i zachowywał się w ściśle określony sposób. Kiedy dorosłem, postanowiłem się od tego wyzwolić i zacząłem robić rzeczy po swojemu.

Przez długi czas wierzyłem, że muszę oddzielać osobiste przekonania od życia zawodowego. Próbując jakoś pogodzić się ze swoimi duchowymi dążeniami, eksperymentowałem z różnymi pomysłami i metodami, poczynając od chrześcijańskiego mistycyzmu, a kończąc na medytacjach

zen i rytuałach indiańskich. W końcu pojąłem, że najważniejsze to być sobą. I chociaż z początku martwiłem się, że zawodnicy mogą uznać moje poglądy za szalone, to z czasem odkrywałem, że im więcej mówię od serca, tym bardziej mnie słuchają i wyciągają z tego wnioski.

Schowaj ego do kieszeni

Kiedyś któryś z dziennikarzy zapytał Billa Fitcha, mojego trenera na Uniwersytecie w Dakocie Północnej, czy to, że ma na co dzień do czynienia z trudnymi osobowościami, nie przyprawia go o mdłości. Bill odpowiedział: „To ja mam przyprawiać ludzi o mdłości, nie oni mnie". Fitch, który odnosił później sukcesy jako trener w NBA, jest przedstawicielem jednego z najpopularniejszych stylów trenerskich – apodyktycznego przywództwa spod znaku „po mojemu albo wcale" (potrafił to równoważyć fantastycznym poczuciem humoru). Innym klasykiem jest trener lizus, który próbuje łagodzić nastroje gwiazd drużyny, udając ich najlepszego przyjaciela – tyle że w najlepszym razie wychodzi na głupka.

Moja strategia była inna. Po latach eksperymentów odkryłem, że im mocniej próbuję na podopiecznych naciskać, tym robię się słabszy. Nauczyłem się więc chować ego do kieszeni i delegować władzę jak najszerzej, nie rezygnując oczywiście z prawa do podjęcia ostatecznej decyzji. I paradoksalnie właśnie dzięki temu podejściu byłem bardziej efektywny, bardziej niezależny i mogłem się bardziej skupić na pilnowaniu ogólnej wizji i misji drużyny.

Niektórzy trenerzy chcą, żeby to do nich zawsze należało ostatnie słowo. A ja zawsze próbowałem stworzyć otoczenie, w którym każdy może odgrywać rolę przywódcy, niezależnie od tego, czy jest niedoświadczonym pierwszorocznikiem, czy weteranem i supergwiazdą. Jeśli zależy ci przede wszystkim na zbudowaniu harmonii i jedności w drużynie, nie musisz narzucać siłą swojego autorytetu.

Chowanie ego do kieszeni nie oznacza oczywiście, że masz sobie pozwolić wleźć na głowę. To jedna z rzeczy, której nauczył mnie mój mentor – były trener Knicks Red Holzman, jeden z najbardziej bezinteresownych przywódców, jakich znałem. Kiedyś, gdy lecieliśmy na

jakiś mecz wyjazdowy, jeden z zawodników włączył boomboxa, a z jego głośników poleciał jakiś hard rock. Red podszedł do niego i spytał: „Masz może w swojej kolekcji jakąś płytę Glenna Millera[2]?”. Gość spojrzał na Reda, jakby ten zwariował. „Dobra, jak już będziesz jakąś miał, to będziesz mógł puszczać swoją muzykę na przemian z moją. W przeciwnym razie wyłącz to gówno”. Po czym Red usiadł koło mnie i powiedział: „Wiesz, koszykarze mają ego. Problem w tym, że czasem zapominają, że trenerzy też je mają”.

Pozwól każdemu odkryć swoje przeznaczenie

Jedną z rzeczy, których nauczyłem się jako trener, jest to, że nie da się nikogo do niczego zmusić. Jeśli chcesz, żeby zawodnicy zaczęli się zachowywać inaczej, musisz ich zainspirować.

Większość koszykarzy jest przyzwyczajona do tego, że trenerzy myślą za nich. Kiedy napotkają na parkiecie problem, spoglądają nerwowo w kierunku ławki trenerskiej, licząc, że tam znajdą odpowiedź. Wielu trenerów chętnie im jej udzieli. Ja nie. Zawsze starałem się przede wszystkim nauczyć zawodników myślenia, żeby potem w ogniu bitwy byli w stanie sami podejmować trudne decyzje.

Standardowa reguła NBA mówi, że gdy tylko drużyna przeciwna zdobędzie 6 punktów z rzędu, prosisz o przerwę na żądanie. Ale ja przyprawiałem często swój sztab trenerski o palpitację serca, kiedy w takiej sytuacji czasu nie brałem. Chciałem, żeby zawodnicy sami znaleźli rozwiązanie. To nie tylko budowało solidarność w drużynie, ale także zwiększało to coś, co Michael Jordan nazywał wspólną „siłą myślenia”.

Zawsze starałem się dawać zawodnikom swobodę, żeby sami wybierali sobie rolę w strukturze drużyny. Widziałem dziesiątki koszykarzy, którzy wypalają się i znikają nie dlatego, że brakowało im talentu, ale ponieważ nie potrafili się wpasować w z góry narzucony w danej drużynie system i podział ról.

Ja starałem się każdego zawodnika traktować jak człowieka, nie jak trybik w machinie koszykarskiej. Starałem się kierować nim tak, żeby sam mógł odkryć, co jeszcze unikalnego może wnieść do drużyny poza rzucaniem do kosza i podawaniem. Ile ma w sobie odwagi? Ile odporności? Jaki ma charakter? Jak reaguje na presję? Wielu koszykarzy, których

miałem okazję trenować, na pierwszy rzut oka nie wyglądało wyjątkowo na papierze. Ale w procesie kreowania roli dla samych siebie wyrastali na niezwykłych mistrzów. Idealnym przykładem jest Derek Fisher. Zaczynał jako rezerwowy rozgrywający Lakers – niezbyt szybki, przeciętny strzelec. Ale ciężko pracował i zmienił się w bezcennego specjalistę od rzutów w kluczowych momentach i jednego z największych przywódców, jakich dane mi było trenować[3].

Drogą do wolności jest system

Kiedy w 1987 roku dołączyłem do Bulls jako asystent trenera, mój kolega Tex Winter nauczył mnie systemu znanego jako ofensywa trójkątów[4]. Ten system idealnie wpisywał się w to, czego nauczyłem się, studiując nauki buddyzmu zen: kładł nacisk na wartość bezinteresowności i świadomego umysłu[5]. Podstaw ofensywy trójkątów nauczył Texa legendarny trener Sam Barry, kiedy Winter studiował na Uniwersytecie w Karolinie Południowej (USC). Jako trener drużyny uniwersyteckiej Kansas State Tex przedefiniował system i wykorzystał go, prowadząc Wildcats do ośmiu tytułów mistrzów ligi i dwóch występów w Final Four. Korzystał z trójkątów również później, kiedy trenował Houston Rockets (a koledzy Texa z USC, Bill Sharman i Alex Hannum, wykorzystywali własne wersje tego systemu w drodze po tytuły mistrzowskie zdobyte z Lakers i 76ers).

Pomimo niesamowitych sukcesów odnoszonych przez Texa, a potem przeze mnie przy wykorzystaniu trójkątów z Bulls i Lakers, wokół tego, na czym ten system polega i jak działa, wciąż jeszcze istnieje wiele nieporozumień. Krytycy twierdzą, że jest sztywny, przestarzały i trudny do nauki – wszystko to nieprawda. Ofensywa trójkątów jest prostsza niż systemy ofensywne wykorzystywane dziś przez większość drużyn NBA. Ale najlepsze jest to, że trójkąty automatycznie stymulują kreatywność i pracę zespołową, uwalniając zawodników od konieczności zapamiętywania dziesiątków powtarzalnych rozegrań akcji.

Mnie w *triangle offense* najbardziej podoba się to, że wzmacnia ona pozycję wszystkich zawodników, przypisując każdemu ważną rolę do odegrania, a jednocześnie dając możliwość wykorzystania kreatywności w jasnej i dobrze zdefiniowanej strukturze. Kluczem do sukcesu jest

odpowiednie wytrenowanie każdego zawodnika, żeby nauczył się czytać obronę przeciwnika i odpowiednio reagować. Dzięki temu drużyna może się poruszać w skoordynowany sposób – w zależności od tego, na jakim etapie znajduje się akcja. W trójkątach nie możesz stać w miejscu i czekać, aż Jordanowie i Bryantowie zrobią swoje. Tu cała piątka musi być w pełni zaangażowana w każdej sekundzie, w przeciwnym razie system się zawali. A to stymuluje nieprzerwany proces grupowego rozwiązywania problemów w czasie rzeczywistym zamiast czekania, aż trener rozrysuje wszystko na tablicy podczas time outu. Jeśli trójkąty działają jak należy, to praktycznie nie da się ich zatrzymać, bo nikt nie wie, co się zaraz wydarzy, nie wyłączając nawet samych atakujących zawodników.

To, co przyziemne, zamieniaj w świętość

Kiedy byłem chłopcem, dziwiłem się, jak moim rodzicom udaje się zamieniać jałowe życie małej społeczności na równinach Montany i Dakoty Północnej w prawdziwie święte doświadczenie.

> Znacie pewnie hymn[6]:
> *Błogosławiony niech będzie węzeł łączący*
> *Nasze serca w chrześcijańskiej miłości*
> *Braterstwo pokrewnych umysłów*
> *Tak jak w niebie*

I to właśnie jest najważniejsze w zebraniu grupy ludzi i zjednoczeniu ich w celu wyższym, niż są sobie w stanie wyobrazić. Kiedy dorastałem, słyszałem słowa tego hymnu tysiące razy i byłem świadkiem tego, co się dzieje, kiedy duch zstępuje na ludzi i ich jednoczy. Te obrzędy miały na mnie i na moje podejście do przywództwa ogromny wpływ – niezależnie od tego, że potem oddaliłem się od wiary Kościoła zielonoświątkowego i znalazłem sobie nową drogę duchową.

Kiedyś, po jednym z meczów Bulls, w którym udało nam się odrobić straty i odnieść zwycięstwo, mój trener Chip Schaefer powiedział, że chciałby zatrzymać energię z końcówki i zamknąć ją w buteleczce, niczym magiczny eliksir, który wyciągalibyśmy zawsze wtedy, gdy bylibyśmy w potrzebie. Fajny pomysł, ale ja dużo wcześniej nauczyłem się, że ludzi nie da się zaprogramować. Można jedynie próbować stworzyć im warunki,

które będą wspierać przemianę – i to właśnie moi rodzice próbowali robić w kościele każdej niedzieli.

Pracę trenera postrzegałem więc jako próbę uczynienia czegoś ważnego z jednej z najbardziej przyziemnych czynności – z zawodowej gry w koszykówkę. I pomimo całego uroku, który otacza tę dyscyplinę sportu, rygor polegający na codziennym rozgrywaniu meczów – to w jednym mieście, to w innym – jest dosyć ogłupiający. To dlatego zacząłem wykorzystywać podczas treningów medytację. Chciałem zaoferować swoim zawodnikom coś więcej, coś, na czym będą się mogli skoncentrować niezależnie od koszykówki. Co ważne, często wymyślaliśmy własne rytuały, żeby wnieść w treningi trochę świętości.

Na przykład na początku obozu treningowego zaczęliśmy wykonywać rytuał zaczerpnięty od słynnego trenera futbolowego Vince'a Lombardiego. Kiedy zawodnicy ustawiali się w szeregu wzdłuż linii końcowej, prosiłem, żeby powierzyli się w nadchodzącym sezonie mojej opiece trenerskiej. Mówiłem: „Chłopcy, Bóg wyznaczył mi rolę waszego trenera, a ja przyjmuję ją z radością. Jeśli to akceptujecie i zamierzacie się stosować do moich wskazówek, to proszę, żebyście na znak swojego zobowiązania przekroczyli tę linię". I pewnie się zdziwicie – ale zawsze to robili.

Oczywiście wszystko to nie odbywało się w stu procentach na poważnie, ale intencje były jak najbardziej serio. Istotą bycia trenerem jest pozyskanie zawodników, sprawienie, żeby z całego serca chcieli być trenowani. A potem zdefiniowanie ich przeznaczenia jako drużyny.

Jeden oddech = jeden umysł

Kiedy w 1999 roku rozpocząłem pracę w Los Angeles, Lakers byli utalentowaną, ale kompletnie nieukierunkowaną drużyną. Często rozsypywali się podczas playoffów, bo ich atak był bezładny, brakowało w nim dyscypliny, a lepsze drużyny, takie jak San Antonio Spurs albo Utah Jazz, łatwo się nauczyły neutralizować ich najgroźniejszą broń: Shaquille'a O'Neala. Owszem, można było wykonać kilka posunięć taktycznych, żeby tym słabościom przeciwdziałać, ale ci zawodnicy potrzebowali tak naprawdę tego, by ktoś uporządkował mętlik, który mieli w głowach, i odpowiednio nimi pokierował, tak by zaczęli wygrywać mecze. Kiedy

byłem pierwszym trenerem Bulls, zawodnicy musieli się zmagać z medialną karawaną towarzyszącą Michaelowi Jordanowi. Ale to było nic w zestawieniu z tym, przez co musieli przechodzić Lakers, znajdujący się w samym środku kultury celebrytów. Żeby pomóc zawodnikom odzyskać spokój, zaprezentowałem im jedno z narzędzi, z których z sukcesem korzystałem, będąc w Bulls – medytacji pełnej obecności[7].

Wielu trenerów nabijało się z moich eksperymentów z medytacją. Kiedyś na jednym z meczów Lakers pojawili się Dean Smith i Bobby Knight, trenerzy uniwersyteccy, i zapytali: „Phil, czy to prawda, że przed meczami siadasz razem ze swoimi zawodnikami w ciemnym pokoju i trzymacie się za ręce?”. Mogłem się tylko roześmiać. Choć rozważna medytacja ma swoje korzenie w buddyzmie, to jest po prostu łatwo dostępną techniką wyciszania niespokojnego umysłu i koncentracji uwagi na tym, co dzieje się w danej chwili. A to jest wyjątkowo użyteczne z punktu widzenia koszykarza, który często musi podejmować decyzję w ułamku sekundy, w dodatku znajdując się pod ogromną presją. Odkryłem też, że kiedy zawodnicy siedzą sobie w ciszy, oddychając w zsynchronizowany sposób, to takie niewerbalne zjednoczenie się jest dużo skuteczniejsze niż słowne. Jeden oddech równa się jeden umysł.

Kolejnym aspektem nauki buddyzmu, który miał na mnie wpływ, jest nacisk na otwartość i wolność. Nauczyciel zen Shunryu Suzuki porównywał umysł do krowy na pastwisku. Jeśli zamkniesz krowę na małym terenie, zacznie się denerwować i frustrować i będzie podjadać trawę sąsiada. Ale jeśli dasz jej więcej swobody, to będzie bardziej zadowolona i prawdopodobieństwo, że spowoduje szkody, będzie mniejsze. Dla mnie takie podejście do dyscypliny mentalnej było niebywale odświeżające, porównywalne ze sposobem myślenia, który wpajano mi, gdy jeszcze byłem dzieckiem.

Odkryłem też, że ową metaforę można przenieść na zarządzanie drużyną. Jeśli nałożysz na zawodników nadmierną liczbę zakazów, to zbyt wiele czasu będą spędzali na próbach obejścia systemu. Tymczasem potrzebują, jak każdy z nas, znać swoje miejsce w strukturze. Ale jednocześnie potrzebują swobody, żeby móc się kreatywnie wyrazić. W przeciwnym razie będą się zachowywać jak krowa w zagrodzie.

Kluczem do sukcesu jest miłosierdzie

W swojej najnowszej adaptacji świętego chińskiego tekstu *Tao Te Ching* Stephen Mitchell prezentuje prowokujące zdanie na temat podejścia Laozi[8] do przywództwa:

> *Mam do nauczenia tylko trzy rzeczy:*
> *Prostotę, cierpliwość, miłosierdzie.*
> *Te trzy rzeczy to największe skarby.*
> *Proste w działaniu i w myśleniu,*
> *Powracasz do źródeł jestestwa.*
> *Cierpliwy zarówno wobec przyjaciół, jak i wrogów*
> *Żyjesz w zgodzie z obowiązującym stanem rzeczy.*
> *Miłosierny wobec samego siebie,*
> *Godzisz się z całym światem.*

Wszystkie te wymienione „skarby” były integralną częścią mojego podejścia do zawodu trenera, ale najważniejsze było zawsze miłosierdzie. Na Zachodzie myślimy często o miłosierdziu jako o jakiejś formie dobroczynności, ja jednak zgadzam się z poglądem Laozi, że trzeba być miłosiernym w stosunku do wszystkich – nie wyłączając siebie – i że to właśnie jest kluczem do przełamywania barier pomiędzy ludźmi.

Cóż, „miłosierdzie” nie jest słowem, którego często używa się w szatni koszykarskiej. Ale odkryłem, że kilka miłych, troskliwych słów może pozytywnie wpłynąć na wzajemne relacje nawet z najtwardszymi członkami drużyny.

Ponieważ zaczynałem jako zawodnik, to nigdy nie miałem problemów z odczuwaniem empatii wobec młodych ludzi, którzy zderzali się z nieprzyjazną rzeczywistością NBA. Większość koszykarzy żyje w stanie permanentnego lęku – boją się kontuzji i upokorzenia, boją się, że zostaną zwolnieni albo sprzedani, albo – co najgorsze – popełnią jakiś koszmarny błąd, który będzie ich prześladował do końca życia. Kiedy grałem w Knicks, to przez chroniczną kontuzję pleców miałem ponad rok przerwy. Tamto doświadczenie nauczyło mnie rozmawiać z zawodnikami, których trenowałem, z perspektywy doświadczeń osobistych – rozumiałem, jak to

jest, kiedy ciało odmawia ci posłuszeństwa, a po meczu musisz obkładać lodem wszystkie stawy, albo gdy jesteś wyeliminowany przez kontuzję i musisz przesiedzieć na ławce cały sezon.

Poza tym uważam, że sportowcy muszą się nauczyć otwierać swoje serca, żeby móc ze sobą współpracować. Kiedy Michael powrócił do Bulls w 1995 roku po półtora roku gry w podrzędnej drużynie baseballowej, nie znał już większości zawodników i czuł się, jakby kompletnie wypadł z obiegu. Dopiero kiedy podczas treningu wdał się w bójkę ze Steve'em Kerrem, dotarło do niego, że musi bliżej poznać swoich nowych kolegów. Musiał zrozumieć, co ich nakręca, żeby móc z nimi efektywniej współpracować. Tamta chwila przebudzenia pomogła Michaelowi stać się miłosiernym liderem, co w efekcie spowodowało przemianę całej drużyny w jedną z najlepszych w historii.

Spoglądaj w duszę, nie na tablicę wyników

Guru zarządzania Stephen Covey lubi opowiadać starą japońską legendę o samuraju i jego trzech synach: samuraj postanowił przekonać swoich synów o sile współpracy. Dał każdemu z nich po jednej strzale i poprosił, żeby je złamali. Żaden problem, każdy z synów łatwo się z tym uporał. Samuraj dał więc każdemu z nich po trzy strzały złączone ze sobą i poprosił, żeby znowu je złamali. Tym razem żadnemu się to nie udało. „To właśnie wasza lekcja – powiedział samuraj. – Jeśli wasza trójka będzie się trzymać razem, nikt nie będzie w stanie was pokonać".

Ta opowieść pokazuje, jak silna może być drużyna, kiedy każdy z jej członków poświęci własne interesy na rzecz czegoś więcej. Jeśli zawodnik nie oddaje rzutu na siłę, jeśli nie próbuje narzucić swojej osobowości całej drużynie, to jego umiejętności sportowe udaje się wykorzystać lepiej. I paradoksalnie, wykorzystując swoje naturalne umiejętności, uruchamia więcej potencjału dla drużyny. Wykraczając poza własne ograniczenia, pomaga kolegom z drużyny wykroczyć poza ich ograniczenia. A kiedy to się dzieje, to całość okazuje się czymś więcej niż sumą poszczególnych elementów.

Przykład: mieliśmy w Lakers zawodnika, który uwielbiał uganiać się za piłką w obronie. Gdyby jego umysł był skoncentrowany na zdobywaniu punktów zamiast robieniu przechwytów, to nie wyszłoby mu ani jedno, ani

drugie. Ale skoro poświęcił się obronie, to koledzy z drużyny odrabiali pracę za niego pod atakowanym koszem, bo intuicyjnie wiedzieli, czego mogą się po nim spodziewać. Każdy grał własnym rytmem i zaczęły się z tego rodzić pozytywne rzeczy.

Co ciekawe, zawodnicy wcale nie są świadomi, że przewidują zachowania kolegów z drużyny. I mowa ciała nie miała tu nic do rzeczy. Mimo to w jakiś tajemniczy sposób po prostu czuli, co się zaraz stanie, i odpowiednio do tego dostosowywali swoje ruchy. Większość trenerów zamyka się w schematach, zamartwiając się taktyką. A ja wolałem koncentrować się na tym, czy moi zawodnicy poruszają się po parkiecie w zgodzie z własną duszą. Michael Jordan mawiał, że w moim podejściu do bycia trenerem najbardziej cenił moją cierpliwość, zwłaszcza w końcowych minutach meczu. Podobnie było w przypadku jego trenera uniwersyteckiego, Deana Smitha. Poza tym nie robiłem nic na pokaz. Byłem pewny siebie, bo wiedziałem, że jeśli duch w drużynie jest właściwy, a zawodnicy są ze sobą odpowiednio zestrojeni, to mecz prawdopodobnie zakończy się po naszej myśli.

Czasem trzeba wyciągnąć kij

W najbardziej rygorystycznej formule zen strażnicy przechadzają się po sali medytacji, uderzając śpiących i rozkojarzonych medytujących płaskim drewnianym kijem, nazywanym *keisaku*, żeby zmusić ich do koncentracji. W założeniu to wcale nie ma być kara. Tak naprawdę *keisaku* jest czasem nazywane „kijem miłosierdzia”. Celem uderzenia jest ożywienie medytującego i skuteczne go obudzenie.

Nie posługiwałem się nigdy *keisaku* podczas treningów, choć zdarzało się, że żałowałem, że go nie mam, bo bardzo by się przydał. Ale miałem inne sposoby na to, żeby obudzić zawodników i podnieść poziom ich świadomości. Pewnego razu w Bulls zarządziłem trening w milczeniu, kiedy indziej kazałem im trenować po ciemku. Lubię czasem potrząsnąć zawodnikami i zasiać w nich ziarno niepewności. Nie po to, żeby uczynić ich życie gorszym, ale by przygotować ich na chaos, który ogarnie ich, kiedy tylko wejdą na parkiet.

Jedną z moich ulubionych sztuczek było dzielenie zawodników podczas meczów treningowych na dwie nierówne drużyny, po czym

nieodgwizdywanie fauli tej słabszej. Lubiłem się przyglądać, jak członkowie silniejszej drużyny radzą sobie z tym, że wszystkie gwizdki są przeciwko nim, a przeciwnicy obejmują 30-punktowe prowadzenie. Taki schemat doprowadzał do szału Michaela, który nie był w stanie znieść porażki, nawet jeśli wiedział, że mecz jest ustawiony.

Jednym z zawodników, którego traktowałem szczególnie ostro, był skrzydłowy Lakers Luke Walton. Testowałem na nim różne sztuczki psychologiczne, żeby wiedział, jak to jest stresować się pod presją. Kiedyś przepuściłem go przez wyjątkowo frustrującą serię ćwiczeń i po jego reakcji dotarło do mnie, że posunąłem się za daleko. Potem usiadłem z nim i powiedziałem: „Wiem, że myślisz o tym, żeby kiedyś zostać trenerem. Myślę, że to dobry pomysł. Ale pamiętaj, że trenowanie wiąże się nie tylko z zabawą i meczami. Czasami, niezależnie od tego, jak miłym jesteś kolesiem, musisz zachować się jak dupek. Nie możesz być trenerem, jeśli zależy ci na tym, żeby być lubianym”.

Kiedy masz wątpliwości, nic nie rób

Koszykówka jest sportem akcji, a większość zaangażowanych w nią ludzi to naładowani energią indywidualiści, którzy są gotowi zrobić cokolwiek – powtarzam cokolwiek – żeby rozwiązać problem. Tyle że zdarzają się sytuacje, kiedy najlepszym rozwiązaniem jest nie robić nic.

Takie podejście ma zastosowanie, zwłaszcza gdy weźmiemy na tapet kontakty z mediami. Dziennikarze często śmieją się ze mnie, że nie odpowiadam bezpośrednio swoim zawodnikom, kiedy niedojrzale się zachowają albo chlapną coś głupiego w wywiadzie dla prasy. T.J. Simmers z „Los Angeles Timesa” napisał kiedyś zabawny felieton poświęcony mojej skłonności do zajmowania biernej postawy i skonkludował cierpko: „Nikt nie robi tego lepiej od Phila”. Zrozumiałem dowcip. Ale zawsze starałem się być ostrożny w dostarczaniu mediom lekkomyślnych wypowiedzi, których jedynym celem jest to, żeby dziennikarz miał o czym napisać.

Ale mówiąc poważnie, naprawdę uważam, że skoncentrowanie się na czymś innym niż biznes, którym się na co dzień zajmujesz, bywa najbardziej efektywnym sposobem na rozwiązanie złożonych problemów. Kiedy twój umysł ma czas na to, żeby się zrelaksować, często zaraz potem pojawia się inspiracja. Badania potwierdzają tę tezę. W komentarzu

opublikowanym przez CNNMoney.com dziennikarka „Fortune” Anne Fisher powiedziała, że naukowcy zaczynają rozumieć, „że ludziom zdarza się wpadać na najlepsze pomysły wtedy, kiedy w ogóle nie są skoncentrowani na pracy”. Wymienia badania opublikowane w magazynie „Science” przez holenderskich psychologów, którzy doszli do wniosku, że „nieświadomy umysł świetnie się spisuje w rozwiązywaniu złożonych problemów, podczas gdy świadomy umysł zajęty jest czymś innym albo, co nawet lepsze, nic nie zaprząta jego uwagi”.

Właśnie dlatego w pełni podpisuję się pod filozofią głoszoną przez nieżyjącego już Satchela Paige’a[9], który mawiał o sobie: „Ja sobie czasami siadać i myśleć, a czasami tylko siadać”.

Zapomnij o pierścieniu

Nienawidzę przegrywać. Zawsze tego nienawidziłem. Jako dziecko byłem tak ambitny, że często zalewałem się łzami i rozwalałem planszę na drobne kawałki, kiedy moi starsi bracia, Charles i Joe, łoili mi skórę podczas gry. Uwielbiali się ze mną droczyć, kiedy załamany popadałem w histerię po porażce. Ale to mnie tylko dodatkowo motywowało, żeby następnym razem wygrać. Ćwiczyłem i ćwiczyłem, aż w końcu znajdowałem sposób, by z nimi wygrać i zetrzeć im z twarzy ten wyraz błogiego zadowolenia.

Nawet jednak jako dorosły byłem znany z tego, że zdarzało mi się przesadzać z odreagowywaniem porażki. Kiedyś, przy okazji wyjątkowo upokarzającej klęski po starciu z Orlando w playoffach, zgoliłem większość włosów i przez blisko godzinę łaziłem po pokoju, czekając, aż złość mi przejdzie.

Ale jako trener rozumiem, że zbytnie fiksowanie się na wygrywaniu (albo, co bardziej prawdopodobne, na nieprzegrywaniu) może przynosić efekt odwrotny do zamierzonego, zwłaszcza kiedy wiąże się to z utratą kontroli nad emocjami. Co więcej, obsesja wygrywania zawsze prowadzi do przegranej. Jedyne, co możemy zrobić, to stworzyć możliwie najlepsze warunki do osiągnięcia sukcesu i czekać na rezultat. A przejażdżka jest dzięki temu dużo fajniejsza. Bill Russell, legenda Boston Celtics, człowiek, który zdobył więcej pierścieni mistrzowskich niż ktokolwiek inny (aż 11), ujawnił w swoich wspomnieniach, że podczas ważnych meczów zdarzało mu się kibicować drużynie przeciwnej, bo wiedział, że im lepiej zagrają

rywale, tym większą satysfakcję będzie odczuwał po zwycięstwie. Laozi widział to inaczej. Wierzył, że dążenie do zwycięstwa za wszelką cenę może cię rozchwiać duchowo:

Najlepszy sportowiec
Chce, żeby przeciwnik był w najlepszej formie.
Najlepszy generał
Wchodzi w umysł swojego wroga…
Każdy z nich uosabia
Cnotę nie-konkurencji.
Nie chodzi o to, że nie kochają walki,
Ale o to, że robią to w zgodzie z duchem rywalizacji.

I dlatego na początku każdego sezonu zawsze zachęcałem zawodników, żeby koncentrowali się przede wszystkim na podróży, a nie na jej celu. Najważniejsze, żebyście grali we właściwy sposób i mieli odwagę dorastać i się rozwijać, zarówno jako ludzie, jak i jako koszykarze. Jeśli to zrobicie, pierścień sam przyjdzie.

3
Red

Najlepszy rzeźbiarz robi najmniej nacięć.

Laozi

Na początku uważałem, że w NBA panuje totalny bałagan.
Zanim Red Holzman próbował mnie ściągnąć do New York Knicks, nie widziałem żadnego meczu NBA, z wyjątkiem kilku transmisji telewizyjnych meczów playoffów pomiędzy Boston Celtics i Philadelphia Warriors. Red wysłał mi więc nagranie meczu z 1966 roku pomiędzy Knicks i Lakers, a ja zaprosiłem kilku kumpli ze studiów na transmisję na wielkim ekranie.

Uderzyło mnie niechlujstwo i brak zorganizowania w obu drużynach. My na Uniwersytecie w Dakocie Północnej byliśmy dumni z tego, że gramy w koszykówkę w sposób bardzo usystematyzowany. W moim ostatnim sezonie na studiach trener Bill Fitch wprowadził system przekazywania sobie piłki, który bardzo mi się podobał. Potem dowiedziałem się, że była to jedna z wersji ofensywy trójkątów, której nauczył go Tex Winter.

Wydawało się, że w meczu Knicks, który oglądaliśmy, nie ma żadnej logiki. Dla mnie wyglądało to tak, jakby grupka utalentowanych zawodników biegała po parkiecie w tę i we w tę, szukając okazji do oddania rzutu. Po czym rozpętała się bitwa.

Willis Reed, imponujący ponad dwumetrowy, ponad 105-kilogramowy silny skrzydłowy wdał się w przepychankę ze skrzydłowym Rudym LaRusso w okolicach ławki Lakers. Potem nastąpiła przerwa w nagraniu, a po wznowieniu akcji zobaczyliśmy, jak Willis zrzuca kilku graczy Lakers ze swoich pleców. Na koniec powala na ziemię centra Darralla Imhoffa i dwukrotnie wali LaRusso w twarz.

Zanim w końcu udało się go powstrzymać, zdążył jeszcze złamać nos Johnowi Blockowi i powalić na ziemię centra Hanka Finkela. O rany.

Podskakiwaliśmy wokół ekranu i wrzeszczeliśmy: „Puść to jeszcze raz!”. A ja myślałem sobie: „W co ja się pakuję? Przecież to jest koleś, z którym będę się codziennie ścierał na treningach!”.

Ale kiedy latem spotkałem Willisa, okazał się ciepłym i przyjaznym gościem, pełnym pokory, obdarzonym wielkim sercem i szanowanym przez wszystkich urodzonym liderem. Na parkiecie odgrywał przewodnią rolę i instynktownie czuł, że jego obowiązkiem jest stawanie w obronie kolegów z drużyny. Knicks spodziewali się, że po tamtym incydencie w meczu z Lakers Willis zostanie zawieszony, ale władze ligi były wtedy bardziej tolerancyjne niż dzisiaj i odpuściły. Mimo to od tamtego momentu wysocy zawodnicy z innych drużyn kilka razy się zastanowili, zanim zaczęli się z kimś z nas szarpać, kiedy Willis był na parkiecie.

Reed nie był jedynym wielkim przywódcą w Knicks. Tak naprawdę to gra w Nowym Jorku w latach mistrzowskich była jak studia doktoranckie z przywództwa. Skrzydłowy Dave DeBusschere, który zanim dołączył do Knicks, był grającym trenerem Detroit Pistons i na parkiecie zachowywał się niczym przebiegły generał. Skrzydłowy Bill Bradley, przyszły kongresmen z ramienia Partii Demokratycznej, posiadał dar jednoczenia drużyny. Rzucający obrońca Dick Barnett, który potem uzyskał stopień doktora i zaczął działać w oświacie, wykorzystywał swój niewyparzony język do rozładowywania atmosfery w drużynie. Był jeszcze Walt Frazier, mój współlokator w pierwszym sezonie, mistrzowski rozgrywający i dyrygent drużyny.

Ale najwięcej o przywództwie nauczyłem się od człowieka najbardziej bezpretensjonalnego z nich wszystkich – od samego Holzmana.

Po raz pierwszy zobaczył mnie podczas jednego z najgorszych meczów w mojej karierze uniwersyteckiej. Od początku miałem problemy z faulami, nie mogłem złapać rytmu i odpadliśmy w pierwszej rundzie turnieju małych uczelni NCAA, przegrywając z Louisiana Tech. W meczu pocieszenia przeciwko Parsons zdobyłem 51 punktów, ale Red na ten mecz już nie przyszedł.

Tak czy owak, musiałem się Redowi spodobać, bo po meczu z Luizjaną złapał trenera Billa Fitcha i zapytał: „Myślisz, że Jackson mógłby u mnie grać?”. Fitch nie wahał się ani chwili: „Jasne, że by mógł”. Myślał, że Red szuka zawodników, którzy potrafią sobie poradzić z obroną na całym boisku. Dopiero potem dotarło do mnie, że Red tak naprawdę pytał o to,

czy ten kmiot z Dakoty Północnej poradzi sobie z życiem w Big Apple. Ale to bez znaczenia – odpowiedź Fitcha na tak postawione pytanie byłaby identyczna.

Fitch, trener pragmatyczny – i były komandos – prowadził treningi, jakby to były ćwiczenia w obozie przygotowawczym dla marines. Bardzo się różnił od mojego łagodnego trenera z liceum w Williston, Boba Petersona, ale lubiłem u niego grać. Był twardy, uczciwy i zawsze starał się mnie motywować do jeszcze lepszej gry. Kiedyś, na drugim roku, upiłem się na przysiędze i zrobiłem z siebie durnia, próbując stanąć na czele grupki szkolnych cheerleaderów. Kiedy Fitch się o tym dowiedział, oznajmił, że za każdym razem, kiedy go spotkam w miasteczku uniwersyteckim, będę musiał robić pompki.

To wszystko nie zmienia faktu, że w narzuconym przez niego systemie rozkwitłem. Broniliśmy na całej długości boiska, uwielbiałem to. Miałem dwa metry i trzy centymetry wzrostu, więc byłem wystarczająco wysoki, żeby grać na pozycji centra, ale jednocześnie byłem szybki, pełen energii i miałem duży zasięg ramion, dzięki czemu mogłem uprzykrzać życie rozgrywającym rywali i zaliczać przechwyty. Miałem tak długie ręce, że potrafiłem otwierać przednie drzwi samochodu, siedząc na tylnym siedzeniu, bez konieczności wychylania się. Na studiach kumple dali mi ksywkę Mop, bo bez przerwy rzucałem się na podłogę w pogoni za piłką.

W drugim sezonie rozkręciłem się – zdobywałem średnio 21,8 punktu i 12,9 zbiórki na mecz i zostałem wybrany do pierwszej piątki NCAA. Wygraliśmy wtedy konferencję i drugi raz z rzędu awansowaliśmy do Final Four małych uniwersytetów. W półfinale minimalnie przegraliśmy z Uniwersytetem Southern Illinois. Rok później zdobywałem już średnio 27,4 punktu i 14,4 zbiórki, w dwóch meczach zdobyłem po 50 punktów i po raz drugi z rzędu wybrano mnie do pierwszej piątki.

Na początku myślałem, że w drafcie NBA trafię do Baltimore Bullets – wiedziałem, że ma mnie na oku ich łowca talentów, mój późniejszy szef Jerry Krause. Ale Bullets zostali wyprowadzeni w pole przez Knicks, którzy wybrali mnie na początku drugiej rundy, z numerem 17[10]. Krause, który był przekonany, że dotrwam do trzeciej rundy, przez lata nie mógł sobie tego darować.

Zostałem wtedy wybrany w drafcie także przez Minnesota Muskies z ligi ABA[11], co wydawało się całkiem atrakcyjne, bo bliżej domu. Ale Holzman nie zamierzał pozwolić Muskies wygrać tej potyczki. Odwiedził mnie tamtego lata w Fargo w Dakocie Północnej, gdzie pracowałem na obozie jako wychowawca, i złożył mi lepszą ofertę. Zapytał, czy waham się przed podpisaniem kontraktu z Knicks. Odpowiedziałem, że zastanawiam się nad pójściem do szkoły podyplomowej, żeby zostać pastorem. Stwierdził, że po zakończeniu kariery będę miał mnóstwo czasu, żeby tak to sobie poukładać, że będę mógł robić w życiu to, co będę chciał. Zapewnił mnie też, że jeśli będę miał jakieś problemy z odnalezieniem się w nowojorskiej rzeczywistości, to mogę się do niego zwrócić o pomoc. Okazało się też, że ówczesny burmistrz Nowego Jorku, John Lindsay, przebywał akurat w Fargo, gdzie miał wygłosić przemówienie dla organizacji, w której pracowałem. Red uznał to za zabawny zbieg okoliczności. Kiedy tego samego dnia podpisałem kontrakt, powiedział: „Wyobrażasz to sobie? Jest tu burmistrz Nowego Jorku i wszyscy o tym wiedzą. A o tym, że właśnie podpisujemy kontrakt, nie wie nikt”.

Wtedy zrozumiałem, że odnalazłem swojego mentora.

Kiedy w październiku przybyłem na obóz treningowy, nie dotarł tam jeszcze nowy skrzydłowy, Bill Bradley, który kończył obóz wojskowy Air Force Reserve. Nasz obóz celowo został zorganizowany w bazie wojskowej McGuire Air Force – mieliśmy nadzieję, że w którymś momencie Bill będzie mógł się stamtąd urwać i zacznie treningi z drużyną.

W Knicks grało wówczas mnóstwo utalentowanych koszykarzy, ale hierarchia przywództwa jeszcze się nie stworzyła. Naturalnym liderem był Walt Bellamy, zdobywający dużo punktów center i przyszły członek Galerii Sław NBA. Tyle że ciągle się ścierał z Willisem, który do roli przywódcy był predystynowany dużo lepiej. W jednym z meczów rok wcześniej obaj panowie starli się na parkiecie i dosłownie się poprzewracali, walcząc o zajęcie pozycji pod koszem. Pierwszym niskim skrzydłowym był Dick Van Arsdale, ale wiele osób uważało, że bardziej utalentowany jest rezerwowy Cazzie Russell. Z tyłu solidne pozycje zajmowali Dick Barnett i Howard Komives, tyle że Barnett dochodził do siebie po kontuzji – rok wcześniej zerwał ścięgno Achillesa.

Największym problemem było to, że zawodnicy utracili wiarę w trenera Dicka McGuire'a, którego ksywka, „Mamrot”[12], mówi wiele o jego problemach komunikacyjnych z drużyną. Grudniowa decyzja Neda Irisha, ówczesnego prezydenta Knicks, o przesunięciu McGuire'a na stanowisko łowcy talentów i awansie Holzmana na pozycję pierwszego trenera nie była więc zaskoczeniem. Red był twardym, powściągliwym nowojorczykiem obdarzonym ostrym poczuciem humoru i posiadającym bogatą koszykarską przeszłość. Kiedy grał w City College of New York, dwukrotnie wybierano go do pierwszej piątki sezonu, potem jako zawodowiec występował w drużynie Rochester Royals, zdobył dwa tytuły mistrzowskie, a po zakończeniu kariery został trenerem w Milwaukee / St. Louis Hawks.

Red był mistrzem prostoty. Nie hołdował żadnemu konkretnemu systemowi, nie spędzał bezsennych nocy na wymyślaniu coraz to nowych zagrywek. Wierzył, że na parkiecie należy po prostu robić swoje, czyli szybko rozgrywać piłkę w ataku i intensywnie bronić całą drużyną. Nauczył się koszykówki w czasach poprzedzających erę rzutów z wyskoku, kiedy konsekwentne podawanie piłki pomiędzy pięcioma zawodnikami dominowało nad kreatywnością w grze jeden na jednego. Wyznawał dwie proste zasady i podczas każdego meczu wykrzykiwał je, stojąc przy linii:

OBSERWUJ PIŁKĘ. Red podczas treningu znacznie większą wagę przykładał do obrony, bo wierzył, że skuteczna obrona jest kluczem do wszystkiego. Podczas jednego z treningów – a bywał w swoich zachowaniach bardzo obrazowy – pospisywał nasze zagrania i udawał, że podciera sobie nimi tyłek. „Mniej więcej takie są dobre”, powiedział, rozrzucając kartki po podłodze. Dlatego właśnie zależało mu, żebyśmy się nauczyli lepiej razem bronić. Wierzył, że jak już to opanujemy, to skuteczny atak przyjdzie sam.

Zdaniem Reda tajemnica dobrej obrony tkwi w świadomości tego, co się dzieje na parkiecie. Podkreślał, żebyśmy nie spuszczali oka z piłki i non stop się dostrajali do tego, co się dzieje. Knicksi nie byli tacy wysocy jak inne drużyny, nie mieliśmy też w składzie dominującego blokującego w stylu Billa Russella z Celtics. Dlatego Red kierował nami tak, żeby zbudować silnie zintegrowany system obronny, opierający się na wzajemnym porozumieniu całej piątki, a nie na genialnych akcjach pojedynczego zawodnika pod koszem. Kiedy cała piątka działała spójnie,

łatwiej było zastawiać pułapkę na rozgrywającego drużyny przeciwnej, przecinać linię podania, wykorzystywać błędy rywali i wyprowadzać szybkie kontrataki, zanim przeciwnicy zdołali się zorientować, co się dzieje.

Red uwielbiał stosować pressing na całym boisku, żeby wybijać przeciwników z rytmu. Już na moim pierwszym treningu przez cały mecz graliśmy pressingiem. To było idealne dla Walta Fraziera, Emmetta Bryanta i dla mnie, bo grywaliśmy tak w swoich drużynach uniwersyteckich. Z uwagi na moją budowę ciała koledzy z drużyny nazywali mnie „Head and Shoulders”[13], ale mnie dużo bardziej podobał się przydomek nadany mi przez komentatora telewizyjnego Marva Alberta: „Action Jackson”. Wiedziałem, że grając na pozycji skrzydłowego, a nie jako center, poświęcam swoją największą siłę, czyli umiejętność gry pod koszem. Ale koncentrując się na defensywie, wciąż mogłem pomóc drużynie i powalczyć o więcej czasu na parkiecie. Zresztą nie wychodziła mi jeszcze ani sztuka rzutu z półdystansu, ani panowanie nad piłką, więc Red wprowadził zasadę, zgodnie z którą nie mogłem robić więcej niż dwa kozły w jednej akcji.

PODAWAJ DO NIEKRYTEGO. Gdyby Red nadal był trenerem, bulwersowałby się tym, jak bardzo skupieni na sobie są dziś zawodnicy NBA. Bezinteresowność była dla niego koszykarskim Świętym Graalem. „To nie jest żadna nauka kosmiczna”, mawiał, dodając, że najlepszą strategią w ataku jest wzajemne przekazywanie sobie piłki pomiędzy piątką zawodników, tak by kreować sytuacje rzutowe i utrudniać życie rywalom, bo skoncentrowanie się na jednym czy dwóch strzelcach nie wystarczy. I choć mieliśmy w składzie jednych z najlepszych podających w lidze – Fraziera i Earla „Perłę” Monroe, Red upierał się, żeby wszyscy po równo brali na siebie obowiązek rozgrywania piłki i znajdywania gościa, który ma najlepszą pozycję do rzutu. Jeśli podejmowałeś decyzję, że rozegrasz coś sam, co zresztą nie zdarzało się często, zaraz lądowałeś na ławce.

„W dobrych drużynach nie ma supergwiazd – twierdził Red. – Są świetni zawodnicy, którzy pokazują, jak dobrymi są koszykarzami przez to, jak dobrze współpracują z innymi członkami drużyny. Mają umiejętności, żeby zostać supergwiazdami, ale jeśli wpasują się w dobrą drużynę, to są gotowi do poświęceń, żeby pomóc jej w odniesieniu zwycięstwa. Nie ma

znaczenia, ile kto zarabia czy jakie notuje statystyki, ważne jest tylko to, jak gramy razem”.

Niewiele drużyn w NBA było tak dobrze zrównoważonych w ataku jak Knicks w sezonie 1969/70. Mieliśmy w składzie sześciu zawodników, którzy regularnie zdobywali dwucyfrową liczbę punktów, nie przekraczała ona jednak 20 punktów na mecz. Tym, co sprawiało, że niemal nie dało się nas zatrzymać, był fakt, że cała piątka była zdolna do oddania decydującego rzutu. Jeśli więc przeciwnicy podejmowali decyzję o podwojeniu kogoś, komu akurat dobrze siedział rzut, to natychmiast stwarzało to szansę dla pozostałej czwórki, z której wszyscy byli w stanie oddać i trafić ważny rzut.

W Redzie fascynowało mnie to, jak wiele autonomii w ataku przekazywał nam, zawodnikom. Pozwalał nam samym rozrysowywać akcje, pytał też o radę, jak rozgrywać akcje w najważniejszych meczach. Wielu trenerów ma problem z oddawaniem władzy graczom, ale Red uważnie słuchał, co mieliśmy do powiedzenia, bo zakładał, że możemy lepiej od niego czuć, co się dzieje na parkiecie.

Najbardziej wyjątkowym darem Reda była niezwykła umiejętność zarządzania dorosłymi ludźmi i integrowania ich wokół wspólnej misji. Nie wykorzystywał przy tym żadnych wyrafinowanych socjotechnik motywacyjnych: był po prostu bezpośredni i uczciwy. W przeciwieństwie do wielu trenerów nie mieszał się w prywatne życie zawodników, chyba że mogło to mieć negatywny wpływ na sytuację w drużynie.

Kiedy Red przejął stery trenerskie, na treningach panował totalny chaos i bałagan. Zawodnicy często pojawiali się spóźnieni, przyprowadzali ze sobą kumpli i krewnych. Podłoga w sali była podziurawiona, tablice powykrzywiane, pod prysznicem nie było ciepłej wody, a same treningi przeradzały się w niekontrolowaną rozgrzewkę bez żadnych ćwiczeń czy schematów. Red to wszystko zmienił. Wprowadził tak zwane głupie grzywny za spóźnienia i zakazał wstępu na treningi wszystkim, którzy nie byli członkami drużyny, w tym dziennikarzom. Prowadził ciężkie, pełne dyscypliny treningi, skoncentrowane głównie na defensywie. „Trening nie czyni cię doskonałym – mawiał. – Ale doskonały trening: owszem”.

Podczas meczów wyjazdowych nie było ciszy nocnej ani sprawdzania łóżek. Red wyznawał jedną zasadę: bar hotelowy należy tylko do niego. Nie miało dla niego znaczenia ani gdzie poszedłeś, ani co robiłeś, pod warunkiem że mu nie przeszkadzałeś we wspólnej wieczornej szklaneczce

whisky z trenerem Dannym Whelanem i dziennikarzami. Był wprawdzie bardziej dostępny od innych trenerów, ale uważał, że zachowywanie pewnego dystansu od zawodników jest ważne – zwłaszcza że miał świadomość, iż raz na jakiś czas będzie musiał kogoś sprzedać albo zwolnić.

Jeśli musiał cię przywołać do porządku, to o ile nie było to związane z konkretną sytuacją na parkiecie, rzadko robił to przy drużynie. Raczej wzywał cię do swojego „prywatnego gabinetu", czyli do toalety przy szatni. Mnie zazwyczaj zapraszał, kiedy w wywiadzie dla prasy zdarzyło mi się powiedzieć coś krytycznego pod adresem drużyny. Po latach wspólnej gry w karty miałem dobre stosunki z dziennikarzami i raz i drugi chlapnąłem o jedno słowo za dużo. Red był bardziej roztropny. „Nie rozumiesz, że dziennikarze już jutro będą się ustawiać w kolejce do kogoś innego?", mówił. W relacjach z mediami Red był niczym Sfinks. Zabierał często dziennikarzy na obiad, rozmawiał z nimi godzinami, ale rzadko dawał im coś, co mogli potem wykorzystać. Nigdy nie krytykował zawodników ani przeciwników. Wręcz przeciwnie, często bawił się z dziennikarzami w kotka i myszkę, żeby zobaczyć, jakie bzdury potem opublikują. Kiedyś po wyjątkowo dotkliwej porażce jakiś dziennikarz zapytał go, jak to robi, że jest taki spokojny, a Red odpowiedział: „Bo zdaję sobie sprawę, że z prawdziwą katastrofą mamy do czynienia wtedy, kiedy docierasz do domu i okazuje się, że whisky już się skończyła". Cytat oczywiście następnego dnia trafił do gazet.

Najbardziej uwielbiałem w Redzie to, że podchodził do koszykówki z dystansem. Na początku sezonu 1969/70 wygraliśmy 18 meczów z rzędu i odskoczyliśmy rywalom w tabeli. Seria skończyła się rozczarowującą porażką na własnym parkiecie, a dziennikarze zapytali Reda, co by zrobił, gdyby Knicks jednak wygrali. Odpowiedział: „Poszedłbym do domu, napił się whisky i zjadł pyszny obiad przygotowany przez (moją żonę) Selmę". A skoro przegrali, to co zamierza zrobić? „Pójdę do domu, napiję się whisky i zjem pyszny obiad przygotowany przez Selmę".

Przełomowym momentem dla Knicks była kolejna bójka, która miała miejsce podczas transmitowanego przez telewizję meczu z Hawks w Atlancie, w listopadzie 1968 roku. Rozpoczął ją w drugiej połowie Lou Hudson z Atlanty – próbując ominąć zasłonę Willisa Reeda, walnął go w twarz. Wszyscy Knicksi poderwali się i włączyli w bójkę (a przynajmniej

tak to wyglądało) – z wyjątkiem jednego: Walta Bellamy'ego. Następnego dnia zebranie drużyny było poświęcone temu incydentowi. Rozmowa szybko zeszła na to, że Bellamy nie wziął udziału w bójce – zawodnicy zgodnie uznali, że postąpił niewłaściwie. Kiedy Red zapytał go, dlaczego nie stanął w obronie kolegów, odpowiedział, że nie uważa, żeby bijatyka była odpowiednią formą wsparcia w koszykówce. W teorii wielu z nas się z tym zgodziło, ale przecież bójki były wtedy nieodłączną częścią NBA, nie chcieliśmy więc przyjąć do wiadomości, że nie mamy wsparcia w największym z kolegów.

Kilka tygodni później Knicks oddali Bellamy'ego i Komivesa do Pistons za Dave'a DeBusschere'a – i ten ruch wzmocnił pierwszą piątkę, dodał nam elastyczności i głębokości składu, co w efekcie przyniosło nam dwa tytuły mistrzowskie. Willis został pierwszym centrem, przejął rolę lidera drużyny i sierżanta w armii Reda. DeBusschere, silny, prawie dwumetrowy, ponad stukilowy, świetnie czujący grę facet, został pierwszym silnym skrzydłowym. Walt Frazier zastąpił Komivesa na pozycji rozgrywającego i grał u boku Barnetta, rzucającego obrońcy świetnego w pojedynkach jeden na jednego. Wreszcie Bill Bradley i Cazzie Russell, którzy podzielili się ostatnią wolną pozycją niskiego skrzydłowego, bo Dick Van Arsdale został wybrany przez Phoenix Suns w expansion drafcie[14]. Rywalizację o miejsce w pierwszej piątce wygrał w końcu Bill, bo dwa tygodnie po sprowadzeniu DeBusschere'a Cazzie złamał nogę w kostce.

Rok później, po powrocie Russella, bardzo ciekawe było obserwowanie ich walki o miejsce w wyjściowym składzie. Obaj byli na swoich uniwersytetach gwiazdami, obaj zostali wybrani w drafcie z wysokimi numerami (Bill z dwójką w 1965, Cazzie z jedynką rok później). Bradley, nazywany „Dollar Bill"[15] z uwagi na imponujący jak na ówczesne czasy czteroletni kontrakt na 500 tysięcy dolarów, na uczelni w Princeton przez trzy lata z rzędu zdobywał średnio ponad 30 punktów na mecz i poprowadził tamtejsze Tygrysy do finałowego turnieju NCAA Final Four, po którym został wybrany najbardziej wartościowym zawodnikiem. Po tym jak Knicks wybrali go w drafcie w 1965 roku, zanim dołączył do drużyny, zdecydował się na dwuletnie studia na Oksfordzie w ramach stypendium Rhodesa[16]. Było wokół niego tyle rozgłosu, że Barnett zaczął się o nim

wyrażać sarkastycznie jako o „tym, który jednym skokiem przeskakuje przez wysokie budynki”.

Cazziemu też dokuczano. On również podpisał kontrakt opiewający na znaczną sumę (200 tysięcy dolarów za dwa lata), no i był tak dynamiczną maszynką do zdobywania punktów w Michigan, że szkolną salę gimnastyczną zaczęto nazywać „domem, który zbudował Cazzie”. Nikt nie kwestionował jego umiejętności: był wybornym strzelcem, poprowadził drużynę Wolverines do trzech tytułów mistrzów Konferencji Big Ten z rzędu. Ale tym, co najbardziej śmieszyło jego kolegów, była jego obsesja na punkcie zdrowego żywienia i medycyny niekonwencjonalnej. Wreszcie w drużynie pojawił się ktoś, kto miał więcej przydomków ode mnie. Nazywano go „Wonder Boy”, „Russell Mięśniak”, „Cockles’n’Muscles”[17], no i – moja ulubiona ksywa – „Max Factor”, bo po treningach uwielbiał obficie nacierać ciało olejkiem. Jego pokój był wypełniony różnego rodzaju witaminami i suplementami diety, w związku z czym współlokator Cazziego, Barnett, żartował sobie, że do środka wpuszczają tylko na receptę.

Największe wrażenie w relacji Billa i Cazziego robiło na mnie to, że ich intensywna rywalizacja o miejsce w składzie nie miała charakteru osobistego. Z początku Bill miał trudności z przystosowaniem się do profesjonalnej gry w koszykówkę – był wolniejszy, niżej skakał – ale nadrobił te ograniczenia, bo szybko nauczył się przemieszczać bez piłki i przechytrzać obrońców w kontrataku. Próby powstrzymania go podczas treningu, co często bywało moim zadaniem, stawały się frustrujące. Kiedy już wydawało ci się, że zamknąłeś go w rogu boiska, zawsze jakoś zdołał się wyślizgnąć i pojawiał się po drugiej stronie na czystej pozycji.

Cazzie miał inny problem. Był dynamiczny, potrafił świetnie wchodzić pod kosz, ale z jakiegoś powodu pierwsza piątka funkcjonowała lepiej, kiedy to Bradley był na parkiecie. Red zdecydował więc, że Cazzie będzie pierwszym rezerwowym, który często zaraz po wejściu na boisko inicjowałby atak serią zdobywanych punktów. Z czasem Cazzie przyzwyczaił się do tej roli i był dumny z zostania liderem rezerwowych, wśród których w sezonie 1969/70 występowali center Nate Bowman, obrońca Mike Riordan, skrzydłowy Dave Stallworth (który przez półtora

roku musiał pauzować po tym, jak przeszedł udar) oraz John Warren, Donnie May i Bill Hosket.

Nie tak dawno Bill pojawił się na zjeździe Knicks i był zaskoczony, że Cazzie, dziś szanowany pastor, podszedł do niego i przeprosił za swoją egoistyczną postawę, kiedy walczyli o tę samą pozycję w pierwszej piątce. Bill odpowiedział, że nie ma powodu do przeprosin, bo przecież wiedział, że niezależnie od tego, jak bardzo Cazzie był nakręcony, to nigdy nie przedkładał własnych ambicji ponad dobro drużyny.

Niestety nie mogłem być członkiem drugiego oddziału Cazziego w sezonie 1969/70. W grudniu 1968 roku doznałem poważnej kontuzji pleców i musiałem poddać się operacji połączenia kręgów, co na jakieś półtora roku wyłączyło mnie z gry. Proces rehabilitacji był koszmarny. Przez sześć miesięcy musiałem nosić gorset, kazano mi też ograniczyć wszelką aktywność fizyczną, łącznie z seksem. Koledzy z drużyny pytali, czy zamierzam założyć żonie pas cnoty. Śmiałem się, choć wcale nie było mi do śmiechu. Być może byłbym w stanie wrócić na parkiet w sezonie 1969/70, ale kolegom szło tak dobrze, że zarząd klubu podjął decyzję o umieszczeniu mnie na liście kontuzjowanych na cały rok, żebym nie mógł zostać wybrany w expansion drafcie.

Nie martwiłem się o pieniądze, bo po debiutanckim sezonie przedłużyłem kontrakt o dwa lata. Ale potrzebowałem czegoś, czym mógłbym się zająć, więc komentowałem mecze w telewizji, razem z fotografem drużyny, George’em Kalinskim. Zacząłem też pracę nad książką *Wygrać wszystko!* i jeździłem z drużyną na mecze jako nieoficjalny asystent trenera. W tamtych czasach większość trenerów nie miała asystentów, ale Red zorientował się, że pragnę pozostać jak najbliżej parkietu, a że on szukał kogoś, z kim mógłby zderzać swoje nowe pomysły, to obie strony były szczęśliwe. Tamta funkcja pozwoliła mi po raz pierwszy spojrzeć na koszykówkę z punktu widzenia ławki trenerskiej.

Red był doskonałym mówcą, ale nie poruszał się tak dobrze w świecie symboli i rzadko przed meczami rozrysowywał diagramy akcji do rozegrania. Co jakiś czas, żeby mieć pewność, że zawodnicy słuchają, prosił, żeby kiwali głowami, kiedy usłyszą wyraz „obrona” – czyli mniej

więcej co czwarte słowo. Nie zmieniało to faktu, że kiedy tak mówił, to zawodnicy odpływali, więc poprosił mnie, żebym opowiadał o siłach i słabościach drużyny przeciwnej, a także żebym rozrysowywał na tablicy te nieszczęsne diagramy akcji. Dzięki temu musiałem zacząć traktować zbliżający się mecz jako problem strategiczny, a nie taktyczny. Kiedy jesteś młodym koszykarzem, masz skłonność do koncentrowania większości uwagi na tym, jak pokonać swojego odpowiednika w drużynie przeciwnej. Tymczasem ja zacząłem patrzeć na koszykówkę bardziej jak na dynamiczną partię szachów, w której wszystkie figury są w ruchu. I to było porywające.

Kolejną rzeczą, której się nauczyłem, było to, jak ważne są odbywające się przed meczami rytuały. Nie wymyślono jeszcze wtedy przedmeczowych rozgrzewek, więc większość trenerów próbowała przekazać wszystkie swoje instrukcje w ciągu 15–20 minut przed meczem. Problem w tym, że zawodnik nie jest w stanie przyswoić zbyt wiele, kiedy jego ciało pulsuje od adrenaliny. To nie jest dobry moment na głębokie dyskusje z lewą półkulą mózgową. W takim momencie, tuż przed bitwą, trzeba ukoić umysły zawodników i wzmocnić w nich poczucie wzajemnej więzi duchowej.

Red przykładał bardzo dużą wagę do zawodników rezerwowych, bo wiedział, jak istotną rolę odgrywają w naszej przetrzebionej kontuzjami drużynie. Uważał, że zaangażowanie rezerwowych jest równie istotne, jak to ma miejsce w przypadku graczy pierwszej piątki. Żeby mieć pewność, że cała ławka jest dobrze przygotowana mentalnie, zazwyczaj z kilkuminutowym wyprzedzeniem informował ich, że zaraz wpuści ich na parkiet. Przez cały czas kazał im pilnować zegara i 24 sekund na rozegranie akcji, żeby w razie konieczności mogli natychmiast włączyć się do akcji. Red sprawiał, że każdy czuł, że odgrywa w drużynie istotną rolę – niezależnie od tego, czy spędzał na parkiecie cztery minuty, czy 40. Dzięki temu udało mu się przeobrazić Knicks w spoisty, dynamiczny, szybki zespół.

Kiedy nadeszły playoffy 1969/70, wyglądało na to, że nikt nie będzie w stanie nas powstrzymać. Zakończyliśmy sezon zasadniczy z najlepszym bilansem w lidze: 60:22. Bez większych problemów pokonaliśmy w dwóch pierwszych rundach Baltimore i Milwaukee. Nie musieliśmy się już na szczęście martwić Celtami, bo Bill Russell zakończył karierę i w Bostonie zaczęli oszczędzać. W finale NBA naszymi rywalami byli Lakers,

naszpikowana gwiazdami drużyna prowadzona przez Wilta Chamberlaina, Elgina Baylora i Jerry'ego Westa, których dręczyło pragnienie zdobycia pierścieni po porażkach z Celtics w sześciu finałach z ośmiu poprzednich. Nie byli jednak ani tak szybcy, ani tak mobilni jak my, a ich najpotężniejsza broń, Chamberlain, spędził większość sezonu, rehabilitując się po kontuzji kolana. Po czterech meczach był remis 2:2, po czym w meczu numer pięć w Nowym Jorku Willis zerwał mięsień uda i przez większość meczu musieliśmy grać niskim składem, bez centra. To oznaczało, że DeBusschere i Stallworth – jeden mierzył 198 centymetrów, drugi dwa metry – musieli użyć całego swojego sprytu, żeby powstrzymać potężnego (216 centymetrów, 125 kilogramów) Chamberlaina, pewnie najbardziej dominującego centra, jaki kiedykolwiek grał w koszykówkę. W tamtych czasach nie wolno było odstąpić krytego przez siebie zawodnika do podwojenia innego na więcej niż dwa kroki, musieliśmy więc wdrożyć obronę strefową, co było wprawdzie nielegalne, ale mało prawdopodobne do odgwizdania przez sędziów znajdujących się pod presją szalejącego nowojorskiego tłumu. Po drugiej stronie parkietu, w ataku, DeBusschere odciągał Chamberlaina od kosza rzutami z półdystansu, dzięki czemu reszta drużyny miała więcej miejsca i możliwości wejścia pod kosz. W ten sposób udało nam się wygrać 107:100.

Kolejny mecz, numer sześć, Lakers wygrali na swoim terenie i przy remisie 3:3 doszło do jednej z najbardziej dramatycznych chwil w historii NBA. Podstawowe pytanie brzmiało: czy Willis będzie w stanie powrócić na parkiet w siódmym meczu w Madison Square Garden. Lekarze trzymali nas w niepewności do ostatniej minuty. Przez zerwany mięsień Willis nie był w stanie zgiąć nogi, nie było też mowy o wyskoku. Mimo to przed meczem przebrał się, oddał kilka rzutów podczas rozgrzewki, po czym wrócił do szatni, żeby poddać się jeszcze kilku zabiegom. Poszedłem za nim z aparatem i udało mi się zrobić świetne zdjęcie, jak dostaje zastrzyk w biodro z potężnej dawki karbokainy. Red zabronił mi go upubliczniać, bo, jak twierdził, byłoby to nie w porządku w stosunku do fotografów prasowych, których nie wpuściliśmy do szatni.

Tuż przed rozpoczęciem meczu Willis pokuśtykał na parkiet, a tłum wpadł w ekstazę. Przyszły komentator, Steve Albert, który był wówczas głównym chłopcem od podawania piłek, powiedział, że kiedy Willis pojawił się na parkiecie, to on akurat spoglądał na Lakersów: „Stary,

wszyscy się odwrócili, przestali rzucać i gapili się na Willisa. Szczęki im opadły. Zanim się zaczęło, było już po meczu”. Frazier wyprowadził piłkę pod kosz Lakers i podał do Willisa, który trafił z bliska z niewielkiego wyskoku. W kolejnej akcji też zdobył punkty i bardzo szybko zrobiło się 7:2 dla Knicks, co zazwyczaj w NBA nie ma żadnego znaczenia, ale akurat w tym przypadku miało ogromne. Pojawienie się Willisa i jego mistrzowskie akcje na początku meczu kompletnie wybiły Lakersów z rytmu i już do końca nie doszli do siebie.

Oczywiście nie zaszkodziło nam to, że Frazier zaliczył jeden z najlepszych występów w historii playoffów, zdobywając 36 punktów, 19 asyst i 7 zbiórek. Był wprawdzie trochę zawiedziony, że jego sukces został przyćmiony przez obecność Willisa, ale on też oddał kapitanowi cześć. „Do dziś mnóstwo ludzi mówi: »O rany, nie wiedziałem, że zagrałeś taki dobry mecz« – wspominał potem Frazier. – Ale zdawałem sobie sprawę, że jeśli Willis nie zrobiłby tego, co zrobił, to ja nie mógłbym zagrać takiego meczu, jaki zagrałem. Sprawił, że kibice oszaleli, i dodał nam pewności siebie samym swoim wyjściem na parkiet”.

Knicks wygrali 113:99 i w ciągu jednej nocy wszyscy staliśmy się celebrytami, ale dla mnie było to słodko-gorzkie zwycięstwo. Byłem wdzięczny kolegom, że dostanę dzięki nim premię za playoffy i za pierwszy pierścień mistrzowski. Kiedy jednak szampan przestał się lać, poczułem się winny, że nie byłem w stanie bardziej przyczynić się do zdobycia tego mistrzostwa. Skręcało mnie, by wrócić na parkiet.

4
WALKA

Największym przywilejem, jakiego dostępujesz w życiu, jest to, że jesteś tym, kim jesteś.

Joseph Campbell

Latem 1972 roku pojechaliśmy z moim bratem Joem na wycieczkę motocyklową na zachód kraju. Ta wyprawa zmieniła całe moje życie.

Do gry w koszykówkę wróciłem dwa lata wcześniej, ale na parkiecie wciąż czułem się niepewnie i nadal nie odnalazłem swojego rytmu. Moje małżeństwo z Maxine, ukochaną z czasów studiów, legło w gruzach. Sześciomiesięczna rehabilitacja, którą przeszedłem po operacji, nie sprzyjała naszemu związkowi i na początku tego roku się rozstaliśmy. Joe, który był profesorem psychologii na State University of New York w Buffalo, też pozostawał z żoną w separacji. Wydawało się, że to dobry moment na wspólną wyprawę.

Kupiłem używane BMW 750 i spotkałem się z Joem w Great Falls w Montanie, niedaleko od plebanii moich rodziców. Udaliśmy się w miesięczną podróż przez Great Divide do Kolumbii Brytyjskiej w Kanadzie. Nie spieszyliśmy się – rano jechaliśmy przez jakieś pięć–sześć godzin, po południu rozbijaliśmy obóz. Wieczorami siedzieliśmy przy ognisku, popijaliśmy piwko i gadaliśmy.

Joe nie przebierał w słowach. „Kiedy patrzę, jak grasz – stwierdził – to mam wrażenie, że się boisz. Wyglądasz, jakbyś się obawiał, że znowu doznasz kontuzji i nie poświęcasz się grze w koszykówkę tak, jak robiłeś to kiedyś. Czy na pewno jesteś już w pełni zdrowy?” „Tak, ale coś się zmieniło – odpowiedziałem. – Nie jestem już w stanie grać na takim poziomie. Wciąż jestem dość szybki, ale nie mam już tyle siły w nogach”. „Cóż – odparł Joe – będziesz musiał ją odzyskać”.

Jeśli chodzi o małżeństwo, to – jak już wspomniałem na początku rozdziału – rozstaliśmy się z Maxine. Koszykówka, która tak mnie pochłaniała, jej nie interesowała w ogóle, a ja nie byłem jeszcze gotów,

żeby się ustatkować i zostać ojcem rodziny gdzieś na przedmieściach. Maxine chciała też wykonać kolejny krok – rozpocząć karierę prawniczą.

Joe był dosadny. Powiedział, że przez ostatnie dwa lata nie potrafiłem się na dobre poświęcić niczemu – ani małżeństwu, ani karierze, ani czemukolwiek innemu. „Ponieważ za bardzo się bałeś, żeby o coś poważnie zabiegać – podsumował – to utraciłeś jedyne, co naprawdę kochasz – koszykówkę. Musisz być bardziej agresywny".

To był komunikat, którego potrzebowałem. Kiedy wróciłem do Nowego Jorku, postanowiłem na nowo skoncentrować całą energię na swojej karierze i przez kolejne trzy lata grałem najlepszą koszykówkę w życiu. Z Maxine definitywnie się rozwiedliśmy, a ja przeprowadziłem się do loftu nad warsztatem samochodowym w Chelsea na Manhattanie. Maxine zamieszkała z naszą czteroletnią córką Elizabeth w apartamencie na Upper West Side.

To był dla mnie szalony czas, otwierający oczy i zmieniający perspektywę. Żyłem życiem człowieka renesansu z lat 60., miałem długie włosy i dżinsy, byłem zafascynowany nowymi sposobami patrzenia na świat. Kochałem wolność, byłem idealistą i fanem świetnej muzyki, która przetaczała się wówczas przez Nowy Jork i resztę kraju. Kupiłem rower, jeździłem nim przez całe miasto, próbując w ten sposób poczuć ducha Nowego Jorku. Ale niezależnie od tego, jak wiele czasu spędzałem w Central Parku, to mieszkanie w mieście sprawiało, że czułem się, jakbym żył w zamknięciu. Potrzebowałem miejsca, w którym mógłbym odczuwać większą więź z ziemią.

Tęskniłem też za odnowieniem związku ze swoją duszą, którą przez ostatnie lata tak ignorowałem. Podczas studiów uczyłem się o innych religiach – rozległa paleta tradycji duchowych na całym świecie zawsze mnie intrygowała, tyle że wtedy było to raczej ćwiczenie intelektualne niż duchowe. Teraz odczuwałem potrzebę, żeby zgłębić temat. Moja droga do samopoznania była przepełniona niepewnością, ale jednocześnie nadzieją. Choć wiedziałem, że wojskowe podejście do duchowości reprezentowane przez moich rodziców nie jest dla mnie właściwe, to możliwość sięgnięcia po potęgę ludzkiego ducha niezwykle mnie pociągała.

Jako dziecko miałem sporo problemów ze zdrowiem. Gdy miałem dwa lata, na gardle urosła mi jakaś narośl, z którą lekarze długo nie umieli sobie poradzić i która bardzo martwiła moich rodziców. Leczyli ją penicyliną i w

końcu się wchłonęła, ale we mnie urosło przekonanie, że coś jest ze mną nie tak. Potem, kiedy poszedłem do pierwszej klasy, zdiagnozowano u mnie szmery w sercu i poradzono, żebym przez cały rok unikał jakiejkolwiek aktywności fizycznej, co dla tak żywego dzieciaka jak ja było prawdziwą udręką.

Pewnej nocy, kiedy miałem 11 czy 12 lat, byłem chory i miałem wysoką gorączkę. Spałem, kiedy nagle usłyszałem jakiś straszny huk, jakby dźwięk przejeżdżającego pociągu. Huk narastał i narastał, aż zrobił się tak głośny, jakby pociąg miał zaraz wjechać do sypialni. Sytuacja była absolutnie przytłaczająca, ale z jakiegoś powodu w ogóle się nie bałem. I kiedy ten hałas narastał, poczułem nagły, silny przypływ energii promieniującej wzdłuż całego ciała, dużo silniejszej od czegokolwiek, czego wcześniej doświadczyłem.

Nie wiem, skąd wzięła się ta moc, ale następnego ranka obudziłem się silny, pewny siebie i naładowany energią. Gorączka ustąpiła, mój stan zdrowia błyskawicznie się poprawił i od tamtego czasu rzadko łapię infekcje.

Tamto spontaniczne doświadczenie zadziałało przede wszystkim na moją psychikę, nie ciało. Po tamtej nocy zacząłem bardziej wierzyć w siebie i w to, że wszystko ułoży się możliwie najlepiej. Odkryłem też w sobie nowe pokłady energii. Od tamtego momentu stałem się na tyle pewny siebie, że byłem skłonny oddać cały swój umysł, ciało i duszę temu, co kocham – i na tym chyba właśnie polegała tajemnica moich sukcesów sportowych.

Zawsze się zastanawiałem, z czego się wzięła ta moc i czy będę w stanie się nauczyć, jak ją wykorzystać nie tylko na parkiecie, ale i w całej reszcie mojego życia.

To była jedna z rzeczy, które pragnąłem odnaleźć, kiedy udałem się w podróż w poszukiwaniu siebie. Nie wiedziałem ani dokąd jadę, ani jakie pułapki mogę napotkać na swojej drodze. Ale prowadziły mnie słowa piosenki Grateful Dead *Ripple*:

Pomiędzy świtem i ciemnością nocy
Przebiega droga, nie zwykła autostrada
Jeśli na nią wjedziesz, to może nikt nie podąży za tobą
Bo ta ścieżka jest przeznaczona tylko dla ciebie.

Mówiąc szczerze, od początku byłem częścią niezłej przejażdżki. Ponieważ oboje moi rodzice byli pastorami, moje rodzeństwo i ja musieliśmy być idealni w dwójnasób. W niedzielę chodziliśmy do kościoła dwa razy – rano, żeby wysłuchać kazania mojego ojca, i wieczorem, żeby wysłuchać kazania matki. Musieliśmy chodzić jeszcze na jedną mszę w środku tygodnia i być prymusami w szkółce niedzielnej, w której uczyła mama. Każdego ranka modliliśmy się przed śniadaniem, a wieczorami często uczyliśmy się na pamięć fragmentów Biblii. Rodzice poznali się na studiach dla pastorów w Winnipeg. Każde trafiło tam inaczej. Mój ojciec Charles był wysokim przystojnym mężczyzną z kręconymi włosami, ciemnymi oczami, o spokojnym powściągliwym usposobieniu. Nasi toryscy przodkowie postawili na niewłaściwą stronę barykady podczas rewolucji amerykańskiej i po wojnie musieli się przeprowadzić do Ontario, gdzie król Jerzy III podarował im ziemię, która stała się rodzinną farmą Jacksonów. Ojciec zawsze chciał pójść na studia, ale po tym, jak nie zdał egzaminów – głównie przez zły stan zdrowia – zrezygnował ze szkoły i postanowił poświęcić się pracy na farmie. Zatrudnił się jeszcze na chwilę jako drwal w Zatoce Hudson. I pewnego dnia, kiedy akurat doił krowy, poczuł powołanie duszpasterskie.

Moja matka Elisabeth była silną, charyzmatyczną kobietą, z kryształowo błękitnymi oczami, blond włosami i silnymi niemieckimi cechami charakteru. Dorastała w Wolf Point w Montanie, gdzie jej dziadek Funk przeprowadził się po I wojnie światowej wraz z rodziną, uciekając od silnych nastrojów antyniemieckich w Kanadzie. Wszyscy z jej rodzeństwa byli w szkole średniej najzdolniejszymi uczniami – po zakończeniu roku szkolnego wygłaszali mowy końcowe – ale mamie zabrakło dwóch dziesiątych punktu, by znaleźć się w gronie najlepszych: musiała opuścić sześć tygodni szkoły, żeby pomóc przy żniwach. Potem była nauczycielką w małej szkółce niedzielnej, trafiła na zebranie zielonoświątkowców i doznała olśnienia. Już po trzydziestce jeździła jako kaznodzieja po małych miasteczkach wschodniej Montany.

Kiedy zaczęli się spotykać, mój ojciec był już wdowcem. Jego pierwsza żona zmarła kilka lat wcześniej, będąc w ciąży z drugim dzieckiem. (Ich

pierwsze dziecko to moja przyrodnia siostra Joan). Rodziców połączyła raczej więź duchowa niż romantyczna. Obojga urzekł ruch zielonoświątkowy, który w latach 20. i 30. silnie rozwijał się w środowiskach wiejskich, oraz jego główna idea: tylko bezpośrednia więź z Duchem Świętym prowadzi do zbawienia. Wierzyli też w przepowiednię z Apokalipsy Świętego Jana, która zapowiadała ponowne przyjście Chrystusa i opowiadała, jak ważne jest właściwe przygotowanie się do Jego nadejścia, które może nastąpić w każdej chwili. Najbardziej bali się tego, że nie są wystarczająco gotowi i czyści. „Gdybyś zmarł dzisiaj – pytała moja matka – to czy mógłbyś spotkać Najwyższego w niebie?" To był w naszym domu najważniejszy temat.

Rodzice byli też pod silnym wpływem nauk świętego Pawła, zgodnie z którymi należało się dystansować od społeczeństwa konsumpcyjnego. Reprezentowali postawę „życia w świecie" zamiast „życia światem". Nie wolno nam było oglądać telewizji ani filmów, czytać komiksów ani chodzić na tańce. Nie mogliśmy nawet spędzać czasu ze szkolnymi przyjaciółmi w lokalnej stołówce. Joan nie wolno było wkładać krótkich spodenek ani kostiumu kąpielowego, za to ja i moi bracia wkładaliśmy szorty wszędzie za wyjątkiem miejsc, w których uprawialiśmy sport. Kiedy ostatnio zapytałem Joego, czego najbardziej się bał, będąc dzieckiem, odpowiedział, że tego, że koledzy będą się śmiać z jego błędów. Inne dzieciaki bezlitośnie się z nas naśmiewały – nazywały nas świętymi wałkami[18] i robiły sobie żarty z naszego dziwacznego, staroświeckiego sposobu bycia. Kiedy miałem 11 lat, mama powiedziała, że nadszedł czas, żebym „odnalazł wnętrze Ducha Świętego". Moi bracia i moje siostry przeszli już ten „chrzest", polegający na mówieniu językami[19]. Ów akt „chrztu" był ważną częścią wiary Kościoła zielonoświątkowego. Latami patrzyłem, jak temu rytuałowi poddawani są inni ludzie, sam jednak nigdy nie chciałem przez to przechodzić. Ale rodzicom bardzo na tym zależało, dlatego po każdej niedzielnej mszy wspierali mnie modlitwą, kiedy prosiłem o dar mówienia językami.

Po kilku latach żarliwych modlitw i błagań stwierdziłem, że to nie mój świat. Zacząłem desperacko szukać zajęć szkolnych, które pozwoliłyby mi się oderwać od prawie 24-godzinnego życia rytmem Kościoła. Grałem w sztukach, śpiewałem w chórze, pracowałem w samorządzie szkolnym,

zapowiadałem imprezy sportowe w szkolnym radiu. Kiedy byłem w liceum, Joe zabrał mnie po kryjomu do kina na mój pierwszy film: *Siedem narzeczonych dla siedmiu braci* – rodzice wyjechali wtedy na konferencję.

Ale moim prawdziwym zbawieniem była koszykówka. W pierwszej klasie urosłem o prawie 10 centymetrów – mierzyłem 195 centymetrów, ważyłem 80 kilogramów i zacząłem coraz lepiej grać w kosza. Wzrost i długie ręce dawały mi dużą przewagę nad rówieśnikami – zdobywałem średnio 21,3 punktu i pomogłem mojej szkolnej drużynie Williston High w awansie do finału mistrzostw stanowych Dakoty Północnej. W sezonie zasadniczym dwukrotnie przegraliśmy z naszym największym rywalem, liceum Rugby, a ja w obu meczach miałem problemy z faulami, więc trener Bob Peterson zastosował w meczu finałowym obronę strefową. Mojego najgroźniejszego licealnego rywala, Paula Presthusa, udało się powstrzymać, ale reszta drużyny rzucała na tyle dobrze, że Rugby wygrało różnicą 12 punktów.

Najbardziej podobało mi się w koszykówce to, jak bardzo wszystko jest ze sobą połączone. Ta dyscyplina polega na złożonym tańcu ruchów i reakcji na nie, dzięki czemu jest dużo bardziej żywa i interaktywna od innych sportów, które uprawiałem. Poza tym wymaga wysokiego poziomu synergii. Żeby odnieść sukces, musisz móc polegać na wszystkich kolegach z parkietu, nie tylko na sobie. W moim odczuciu koszykówka miała więc w sobie transcendentalne piękno, które dostarczało mi tyle satysfakcji. No i miałem wreszcie wymówkę, żeby w większość weekendów nie chodzić do kościoła. Nasz najbliższy rywal znajdował się w odległości blisko 200 kilometrów, więc wyjazdy na mecze były często dwudniowe, z noclegiem. A to oznaczało, że musiałem opuszczać msze w piątek wieczorem i w niedzielę rano.

Na ostatnim roku zostałem w swoim stanie swego rodzaju celebrytą. Zdobywałem średnio 23 punkty na mecz, no i znowu awansowaliśmy do finału mistrzostw stanowych, choć nie mieliśmy już tak dobrego bilansu jak przed rokiem. Decydujący mecz przeciwko Grand Forks Red River był transmitowany w telewizji. W pewnym momencie w pierwszej połowie odebrałem piłkę przeciwnikowi, pognałem pod przeciwny kosz i zadunkowałem. Natychmiast stałem się bohaterem narodowym, bo większość oglądających widziała slam dunk po raz pierwszy w życiu. Zakończyłem mecz z 35 punktami, zostałem wybrany MVP finału i

zdobyliśmy mistrzostwo stanowe. Po meczu spotkałem się z Billem Fitchem, który właśnie został zatrudniony jako trener na Uniwersytecie w Dakocie Północnej i obiecał mi, że – o ile będę zainteresowany – będzie dla mnie trzymał miejsce w drużynie. Kilka tygodni później pojawił się w Williston i wygłosił przemówienie z okazji corocznej ceremonii wręczenia nagród w drużynie. Pod koniec poprosił na scenę mnie i jednego z moich kolegów i połączył nas kajdankami. „Jak tylko dokończę przemówienie, to zabieram tych chłopaków ze sobą", zażartował.

Mama, która na moich meczach licealnych się nie pojawiała, zapytała w końcu, jak się rozwija moje życie duchowe, i musiałem się przyznać, że mam kryzys wiary. To był dla niej spory cios, zwłaszcza że już wcześniej była świadkiem, jak starsi synowie odwracają się od Kościoła. Kiedy byłem dzieckiem, rodzice przysięgli swojej kongregacji, że wychowają mnie na sługę bożego, tak jak wcześniej Charlesa i Joego. Musiało więc sprawiać im ból, że żaden z nas nie spełnił ich oczekiwań. Pewnie właśnie dlatego nigdy nie porzucili nadziei, że któregoś dnia jeden z nas się nawróci na swoje prawdziwe powołanie – duszpasterstwo.

Kiedy byłem na studiach, przeżyłem kolejne gwałtowne przebudzenie duchowe. Zostałem wychowany tak, że Biblię traktowałem dosłownie. Kiedy więc studiowałem teorię ewolucji Darwina na zajęciach z biologii, to zaczęło mnie niepokoić, że zgodnie z najlepszymi estymacjami ludzie chodzą po naszej planecie już od ponad czterech milionów lat. Ta rewelacja sprawiła, że zacząłem sobie zadawać mnóstwo pytań o to, czego mnie uczono, kiedy byłem dzieckiem. Próbowałem rozwikłać – przynajmniej we własnej głowie – niektóre ze sprzeczności pomiędzy dogmatami religijnymi a badaniami naukowymi. Postanowiłem zmienić temat swoich studiów magisterskich z nauk politycznych na kombinację psychologii, religii i filozofii. To dało mi możliwość poznania szerokiego spektrum teorii duchowych pochodzących zarówno ze Wschodu, jak i z Zachodu. Duże wrażenie zrobiła na mnie zwłaszcza humanistyczna wizja Jezusa Nikosa Kazantzakisa w *Ostatnim kuszeniu Chrystusa*, w której znajdowałem analogie z tym, co czytałem o Buddzie. Poruszyły mnie również *Doświadczenia religijne* Williama Jamesa, które nie tylko pomogły mi

odnaleźć właściwą perspektywę dla moich doświadczeń z dzieciństwa, ale też pokazały, jak moje poszukiwania nowej, bardziej autentycznej tożsamości duchowej pasują do szerokiego pejzażu kultury amerykańskiej.

Odłożyłem te poszukiwania na półkę na początku swojej kariery w NBA. Kiedy jednak przeprowadziłem się do Chelsea, zaprzyjaźniłem się z pewnym studentem psychologii i ortodoksyjnym muzułmaninem, Hakimem, który ożywił moje zainteresowanie duchowością i zainspirował mnie do odkrywania świata medytacji.

Pewnego lata w Montanie zatrudniłem sąsiada, Rona Fetveita, gorliwego chrześcijanina, do pomocy w naprawie mojego przeciekającego dachu. Kiedy tak reperowaliśmy gonty, wdaliśmy się w długą rozmowę na tematy duchowe i przyznałem mu się, że w związku ze wspomnieniami z dzieciństwa mam raczej złe doświadczenia związane z religią. „Wiem, jakie masz korzenie – powiedział – ale musisz zrozumieć, że nie ma czegoś takiego jak wnuk Boży. Nie jesteś swoimi rodzicami. Musisz nawiązać swoją własną, osobistą relację z Bogiem”.

Wtedy zacząłem już po cichu szukać praktyk duchowych, które byłyby odpowiednie dla kogoś takiego jak ja. Jednym z moich pierwszych odkryć był Joel S. Goldsmith, odważny autor, mistyk, dawny uzdrowiciel ze Stowarzyszenia Nauki Chrześcijańskiej, który stworzył własny ruch, znany jako Droga Nieskończona. Do jego teorii przyciągnęło mnie całkowite odrzucenie wszelkich organizacji, rytuałów i dogmatów. W jego mniemaniu duchowość była jak osobista podróż, dlatego przemowy układał tak, żeby można je było interpretować na różne sposoby. Intrygowało mnie zwłaszcza podejście Goldsmitha do medytacji – traktował ją jako drogę do osiągnięcia wewnętrznego spokoju i punkt wyjścia dla mądrości intuicyjnej. Ja zawsze uważałem medytację za technikę terapeutyczną, dzięki której możemy się wyciszyć i poczuć równowagę wewnętrzną. Ale Goldsmith pokazał mi, że medytacja może równie dobrze zastąpić modlitwę albo stać się wręcz drzwiami do boskości.

Z czasem zacząłem wykorzystywać również inne praktyki, ale to Droga Nieskończona okazała się czymś, co sprawiło, że przejrzałem na oczy. To była odskocznia od sztywnej duchowości, w której zostałem wychowany, swego rodzaju przejście do szerszej wizji praktyk duchowych. Kiedy byłem młody, matka zarzucała mnie codziennie przeróżnymi naukami biblijnymi,

bo wierzyła, że jeśli umysł jest bezczynny, to diabeł ma pole do popisu. Ale ja wierzyłem, że jest dokładnie na odwrót. W mojej głowie nie było już miejsca na hałas. Chciałem, żeby mój umysł odpoczął i żebym ja mógł sobie po prostu być.

Mniej więcej wtedy, podczas jednej z moich regularnych rozgrywek w bezika[20], poznałem swoją przyszłą żonę, June. Była ciepłą, lubiącą zabawę kobietą, która właśnie ukończyła Uniwersytet w Connecticut z tytułem magistra nauk społecznych. Nasz romans rozkwitł podczas letniej wyprawy motocyklowej na północny zachód i w 1974 roku się pobraliśmy. Rok później urodziło się nasze pierwsze dziecko, Chelsea, a niedługo potem córka Brooke i bliźniaki – Charley i Ben.

Pewnego lata, niedługo po narodzinach Chelsea, pojechaliśmy do mojego brata i jego nowej partnerki Deborah, siostry June. Mieszkali w komunie w Taos w Nowym Meksyku. Joe od lat był praktykującym sufitą[21], niedawno porzucił swoją pracę jako nauczyciel w Buffalo, żeby zamieszkać w Lama Foundation, społeczności skoncentrowanej wokół integracji praktyk duchowych wywodzących się z różnych tradycji. Sufizm jest formą mistycyzmu islamskiego, który koncentruje się przede wszystkim na próbie osiągnięcia jedności z boskim Absolutem. Sufici wierzą, że nie będziesz w stanie uwolnić się od siebie, jeśli nie oddasz się w całości potędze świętości. A to oznacza oddanie się temu, co mistrz sufizmu Pir Vilayat Inayat Khan nazywa „magicznym czarem bezwarunkowej miłości – temu ekstatycznemu uściskowi, który stanowi pomost pomiędzy kochankiem i ukochanym”.

Sufici z Lama Foundation spędzali większość dnia, próbując osiągnąć jedność z boskim Absolutem przez medytację oraz ekstatyczne śpiewy i pokłony nazywane *zikers*. Joemu podobała się fizyczność tych obrzędów, te powtarzające się ruchy taneczne, zaprojektowane tak, aby zmieniać świadomość.

Ale po kilku tygodniach spędzonych na braniu udziału w tego typu rytuałach zrozumiałem, że sufizm nie jest dla mnie właściwą drogą. Szukałem rytuału, który pomoże mi kontrolować mój nadaktywny umysł.

Kilka lat później zatrudniłem Joego, żeby pomógł mi zbudować nowy dom nad jeziorem Flathead w Montanie. Po postawieniu szkieletu

sprowadziliśmy pracownika budowlanego, który wraz z nami miał dokończyć robotę. Studiował filozofię zen w klasztorze na górze Mount Shasta w północnej Kalifornii, był spokojny, skupiony i miał zdroworozsądkowe podejście do pracy. Zen interesowałem się już od dawna, od kiedy przeczytałem klasyczną pozycję Shunryu Suzukiego, *Umysł zen, umysł początkującego*. Suzuki, japoński nauczyciel, który odgrywał kluczową rolę w rozpowszechnieniu buddyzmu zen na Zachodzie, pisał o nauce traktowania każdej chwili z ciekawością i otwartym, wolnym od uprzedzeń umysłem. „Jeśli twój umysł pozostaje wolny – twierdził – to w każdej chwili jest gotowy na wszystko i jest na wszystko otwarty. W umyśle początkującego jest wiele możliwości; w umyśle eksperta niewiele".

Tego lata dołączyliśmy z Joem do grupy naszego przyjaciela i raz w tygodniu zaczęliśmy razem z jej członkami ćwiczyć *zazen* – jedną z form medytacji. Tym, co mi się podobało w praktykach zen, była ich nieodłączna prostota. Nie wymagały śpiewania mantr albo stosowania skomplikowanych wizualizacji, tak jak inne obrzędy, w których wcześniej brałem udział. Zen jest pragmatyczne, twardo stąpające po ziemi i otwarte na poszukiwania. Nie wymaga od ciebie wyznawania konkretnego zbioru zasad ani brania czegokolwiek na wiarę. Tak naprawdę zen zachęca swoich wyznawców do zadawania pytań o wszystko. Nauczyciel zen Steve Hagen pisze: „Buddyzm jest o patrzeniu. W buddyzmie raczej wiesz, niż wierzysz albo masz nadzieję, albo czegoś sobie życzysz. I w buddyzmie nie boisz się sprawdzać wszystkiego, nie wyłączając własnych uprzedzeń".

Instrukcje Shunryu Suzukiego, jak medytować, są proste:

Siedzisz z wyprostowanymi plecami, ramiona masz zrelaksowane, podbródek wysunięty do przodu, jakbyś głową podpierał niebo.

Oddech podąża za twoim umysłem, jest rytmiczny niczym poruszane podmuchem wiatru drzwi.

Nie przestawaj myśleć. Kiedy pojawia się myśl, pozwól jej wejść, potem pozwól jej odejść i z powrotem myśl o oddechu. Całość nie ma polegać na kontrolowaniu umysłu, ale na pozwalaniu, żeby myśli pojawiały się i znikały jedna za drugą. Po kilku sesjach myśli zaczną przepływać wokół ciebie niczym chmury i przestaną dominować nad twoją świadomością.

Suzuki uważa, że dzięki medytacji możesz działać „z prostym, czystym umysłem”, bez „uprzedzeń i cieni”. Większość ludzi ma w głowie dwa albo trzy pomysły, kiedy coś robią, przez co w umyśle pozostają „ślady” myśli, trudne do przepędzenia i wywołujące chaos. „Żeby pozbyć się tych śladów, to kiedy coś robisz – pisze Suzuki – musisz to robić całym sobą, całym ciałem i całym umysłem, będąc w pełni skoncentrowanym. Musisz to robić całościowo i do końca”.

Uspokojenie i wyczyszczenie mojego zajętego umysłu kosztowało mnie lata ćwiczeń, ale po drodze nauczyłem się, że im bardziej jestem świadom tego, co dzieje się wewnątrz mnie, tym bardziej jestem podłączony do otaczającego mnie świata. Stałem się bardziej cierpliwy w stosunku do innych i zacząłem spokojniej reagować na presję – a to bardzo mi pomagało, kiedy już zostałem trenerem.

Trzy aspekty zen były dla mnie krytyczne, jeśli chodzi o bycie przywódcą:

Rezygnacja z kontroli

Suzuki pisze: „Jeśli chcesz osiągnąć w swoim *zazen* spokój doskonały, to nie mogą ci w tym przeszkadzać różne obrazy, które znajdują się w twoim umyśle. Pozwól im się pojawiać i znikać. Wtedy znajdą się pod kontrolą”.

Dodaje, że najlepszym sposobem, żeby kontrolować ludzi, jest dać im dużo przestrzeni i zachęcić do poszukiwania, a potem ich obserwować. „Nie wolno ich ignorować, to najgorsza polityka – pisze. – Ale druga najgorsza to próbować ich kontrolować. Najlepiej jest ich po prostu obserwować, tylko obserwować, nie starając się sprawować nad nimi kontroli”.

Ta rada okazała się bardzo przydatna później, kiedy poznałem Dennisa Rodmana.

Zaufanie chwili

Większość z nas spędza mnóstwo czasu na zastanawianiu się nad przeszłością i przyszłością – co staje się niebezpieczne, kiedy twoja praca polega na wygrywaniu meczów koszykarskich. W baskecie wszystko dzieje się tak szybko, że bardzo łatwo jest popaść w pułapkę i obsesję analizowania tego, co właśnie się stało, albo tego, co może się stać za

chwilę, co odciąga uwagę od jedynej naprawdę liczącej się rzeczy – od tego, co dzieje się tu i teraz.

Praktykowanie zen nie tylko pomogło mi wnikliwiej spojrzeć na to, co dzieje się w danej chwili, ale także sprawiło, że zacząłem rzadziej wybiegać w przyszłość albo zagłębiać w przeszłość. Wietnamski nauczyciel zen Thich Nhat Hanh nazywa to „szczęśliwym życiem chwilą obecną", bo przecież tylko wtedy masz do dyspozycji wszystko to, czego potrzebujesz. „Życie można odnaleźć tylko w chwili obecnej – pisze. – Przeszłość jest już za nami, a przyszłość jeszcze nie nadeszła i jeśli nie będziemy sobą tu i teraz, to stracimy kontakt z rzeczywistością".

Życie w miłosierdziu

Jednym z aspektów buddyzmu, który wydał mi się szczególnie istotny, były nauki o miłosierdziu. Budda był znany jako „ten miłosierny", a zdaniem uczonych jego nauki moralne przypominają to, co czynił Jezus, który podczas ostatniej wieczerzy powiedział apostołom: „To jest moje przykazanie, byście się wzajemnie miłowali, tak jak ja was umiłowałem. Nie ma większej miłości od tej, gdy ktoś życie swoje oddaje za przyjaciół swoich". Budda przemawia w podobnym duchu: „Tak jak matka chroni swoje jedyne dziecko, ryzykując własnym życiem, podobnie powinien się zachowywać nieograniczony umysł względem wszystkich istot i miłości do całego świata. Należy nieustannie rozwijać umysł, powyżej, poniżej i wszerz, bez przeszkód".

Buddyści uważają, że najlepszym sposobem na kultywowanie miłosierdzia jest życie pełnią życia tu i teraz. „Medytacja – mówił Budda – polega na słuchaniu z otwartym sercem". Nauczycielka buddyzmu Pema Chodron w swojej książce *Start Where You Are* („Zacznij tam, gdzie jesteś"), twierdzi, że praktyka medytacji zaciera tradycyjne granice pomiędzy nami i innymi: „Wszystko to, co robisz dla siebie – jakikolwiek gest dobroci, delikatności, uczciwości, czyste spojrzenie wewnątrz siebie – wszystko to wpływa na twoje obcowanie ze światem. To, co robisz dla siebie, robisz jednocześnie dla innych, a to, co robisz dla innych, robisz również dla siebie". Ta myśl stała się później jednym z fundamentów mojej pracy trenerskiej.

Tyle że na razie wciąż miałem do wykonania pracę jako zawodnik.
W sezonie 1971/72 Red Holzman, który łączył wtedy funkcje menedżera i trenera, wykonał kilka ruchów kadrowych, dzięki czemu znacząco odmienił Knicks. Najpierw sprzedał Cazziego Russella do San Francisco Warriors i zabrał stamtąd Jerry'ego Lucasa, silnego i aktywnego na całym boisku wysokiego gracza, który nie tylko dobrze rzucał za trzy punkty, ale też jednocześnie potrafił powstrzymać silnych centrów, takich jak Dave Cowens i Kareem Abdul Jabbar. Potem oddał Mike'a Riordana i Dave'a Stallwortha do Baltimore za Earla „Perłę" Monroe'a, chyba najbardziej kreatywnego rozgrywającego tamtych czasów. W drafcie wybrał Deana „the Dream" Memingera, szybkiego długonogiego obrońcę z Marquette, który w obronie był koszmarem dla atakujących rywali.

Dzięki zastrzykowi świeżego talentu staliśmy się drużyną dużo bardziej wszechstronną. Mieliśmy w składzie więcej wysokich graczy, nasza ławka była dłuższa, no i zyskaliśmy więcej możliwości zdobywania punktów niż zespół z sezonu 1969/70. Udało się nam jednocześnie połączyć talenty indywidualne z myśleniem o drużynie. Niektórzy obawiali się, że Monroe może chcieć przyćmić Fraziera, ale Earl łatwo się przystosował do sposobu gry Walta i nadał naszemu atakowi nowy, olśniewający wymiar. Z Lucasem i jego czarodziejskimi umiejętnościami podawania piłki kolegom na centrze zmieniliśmy się z drużyny siłowej w wielowymiarową, rozgrywającą piłkę po obwodzie, potrafiącą zaskoczyć rywala zarówno rzutem z półdystansu, jak i wejściem pod kosz. Red podjął decyzję, że będę jednym z najważniejszych rezerwowych – wchodziłem za Dave'a DeBusschere'a albo Billa Bradleya. To była koszykówka w najczystszej postaci, a ja idealnie do niej pasowałem.

W sezonie 1972/73 jedyną drużyną, której się obawialiśmy, byli Celci, którzy zdominowali Konferencję Wschodnią z bilansem 68:14. W ciągu czterech lat, jakie upłynęły od odejścia Billa Russella, menedżer Red Auerbach odbudował drużynę w zgodzie z klasycznymi tradycjami Celtics, z silnym aktywnym centrem (Dave'em Cowensem), sprytnym specjalistą od rzutów z dystansu (Jo Jo White'em) i jednym z najlepszych i najbardziej wszechstronnych wówczas koszykarzy (Johnem Havlickiem).

Holzman nie przepadał za Auerbachem, bo wiedział, że ten wykorzysta każdą sztuczkę, żeby zapewnić swojej drużynie przewagę. Auerbach był mistrzem zmyłki. Jedno z jego firmowych zagrań polegało na tym, że zapalał cygaro, kiedy uznawał, że jego drużyna wygrała już mecz, co doprowadzało rywali do furii, zwłaszcza w sytuacji, kiedy kwestia wyniku wciąż jeszcze pozostawała teoretycznie otwarta.

Ale Auerbach przekombinował podczas playoffów w 1973 roku i jego sztuczki odniosły skutek odwrotny do zamierzonego. Spotkaliśmy się z Celtics w finałach Konferencji Wschodniej po zwycięstwie nad Baltimore 4:1 w pierwszej rundzie. Boston miał przewagę własnego parkietu, a Auerbach zamierzał to w pełni wykorzystać. Zawsze kiedy graliśmy w Bostonie, uprzykrzał nam życie: umieszczał nas w szatniach, do których nie pasowały klucze, ginęły nam ręczniki, ogrzewanie było włączane na ful, bez możliwości otwierania okien. W tamtej serii pakował nas w każdym meczu do innej szatni, a przed ostatnim, meczem numer siedem, gnieździliśmy się w stróżówce bez szafek i z sufitem tak niskim, że musieliśmy kucać, żeby się przebrać. Tak nas to jednak zdenerwowało, że tylko dodatkowo się nakręciliśmy i zmotywowaliśmy.

Nikt wcześniej nie wygrał z Celtami meczu numer siedem, ale i tak byliśmy dosyć pewni siebie, bo we wcześniejszych meczach udawało nam się zdominować Boston pressingiem na całym boisku. Wieczorem przed decydującym spotkaniem oglądaliśmy film z meczu numer sześć i zauważyliśmy, że Jo Jo White masakrował nas, wykorzystując zasłony stawiane przez wysokich kolegów. Meminger, który był odpowiedzialny za krycie Jo Jo, zaczął się tłumaczyć, ale Holzman odbił piłeczkę. „Nie obchodzą mnie ich zasłony – powiedział. – Masz znaleźć sposób, żeby ominąć zasłonę i powstrzymać tego gościa. Przestań marudzić i bierz się do roboty”. Dzień później Dean grał niczym nawiedzony. Od razu rzucił się na Jo Jo i kompletnie wyłączył go z gry, torpedując strategię Celtów. A potem zaczął jeszcze szaleć w ataku, przebijał się przez obronę Celtics i dał sygnał do decydującej serii w drugiej połowie, kiedy zdobyliśmy 37 punktów, a rywale tylko 22. Boston już nie był w stanie się podnieść. Ostatecznie wygraliśmy 94:78.

Nigdy nie widziałem Reda Holzmana szczęśliwszego niż tamtej nocy, w tej ciasnej stróżówce Celtics. To było cholernie ważne – pokonać swojego odwiecznego rywala, Auerbacha, na jego terenie. Promieniał z radości,

kiedy podszedł do mnie i powiedział z kpiącym uśmiechem: „Wiesz, Phil, czasami życie jest zagadką i nie jesteś w stanie łatwo odróżnić dobra od zła. Ale to jest jedna z tych chwil, kiedy dobro zdecydowanie zatriumfowało nad złem”.

Finały przeciwko Lakers były jednostronne. W pierwszym meczu nas zaskoczyli, ale szybko rozszyfrowaliśmy ich dynamiczny sposób gry i wygraliśmy w pięciu spotkaniach. Ceremonia pomeczowa w Los Angeles okazała się swego rodzaju zgrzytem: wokół nas stało tylko kilku dziennikarzy, czekając na błyskotliwe cytaty. Ale miałem to w nosie. W końcu zdobyłem pierścień, który mogłem traktować jak swój własny. Kolejny sezon – 1973/74 – był jednym z najlepszych w całej mojej karierze. Moja pozycja w drużynie się ustabilizowała, byłem szóstym zawodnikiem[22] i zdobywałem średnio 11,1 punktu i 5,8 zbiórki na mecz. Tyle że drużyna przechodziła kolejną metamorfozę i to mnie martwiło.

Cechą charakterystyczną tamtej mistrzowskiej ekipy Knicks była niesamowita więź pomiędzy zawodnikami i bezinteresowność, z jaką ze sobą współpracowaliśmy. Ta więź była wyjątkowo silna zwłaszcza podczas pierwszego sezonu mistrzowskiego w 1970 roku. Po pojawieniu się Earla Monroe’a, Jerry’ego Lucasa i Deana Memingera w 1971 roku chemia w zespole trochę się odmieniła, ale pojawił się nowy rodzaj więzi, czysto profesjonalny w swojej naturze, lecz równie skuteczny. Nie spędzaliśmy ze sobą czasu wolnego, za to idealnie uzupełnialiśmy się na parkiecie. Teraz przechodziliśmy kolejną transformację, tyle że tym razem coś się zaczynało psuć.

W sezonie 1973/74 coraz mniej trzymaliśmy się razem, w coraz mniejszym stopniu stanowiliśmy drużynę. Reeda, Lucasa i DeBusschere’a nękały kontuzje i ledwo awansowaliśmy do finałów Konferencji Wschodniej z Celtics po trudnej siedmiomeczowej serii z Bullets. Przełomowy moment miał miejsce w czwartym meczu w Madison Square Garden – Celtics prowadzili 2:1, a ja razem z rezerwowym młodym centrem Johnem Gianellim próbowałem jakoś zapełnić dziury pod koszem powstałe w wyniku plagi kontuzji. Tym razem jednak nie było szans na magiczne objawienie Willisa Reeda. Dave Cowens i John Havlicek doskonale wiedzieli, jak wykorzystać nasze braki pod koszem, i

wymanewrowali nas w najważniejszych momentach drugiej połowy. A Boston wygrał 98:91.

Trzy dni później Celtics dokończyli dzieła u siebie, w drodze po kolejny tytuł mistrzowski, po który sięgnęli, pokonując Milwaukee Bucks. Pamiętam, jak po tamtej porażce siedziałem z kolegami z drużyny na lotnisku Logana. Czuliśmy, że nasze panowanie dobiega końca. Lucas i DeBusschere ogłosili już, że planują zakończenie kariery. Kiedy rozpoczął się kolejny sezon, nie było z nami także Reeda i Barnetta, a Meminger został wybrany przez Nowy Orlean w expansion drafcie i sprzedany do Atlanty.

Nic już potem nie było takie samo. W kolejnym sezonie zastąpiłem DeBusschere'a w pierwszej piątce, grałem nawet nieźle, ale z rdzenia drużyny w składzie pozostało tylko trzech zawodników – Walt Frazier, Bill Bradley i Earl Monroe. I trudno nam było odbudować taką więź i jedność, jaka łączyła nas wcześniej. Czasy się zmieniły, w NBA pojawiło się mnóstwo nowych zawodników, bardziej zainteresowanych popisami indywidualnymi i zostaniem gwiazdą NBA niż ciężką pracą, której celem jest zbudowanie drużyny.

W ciągu dwóch kolejnych sezonów do składu dołączyło kilku utalentowanych zawodników, między innymi uczestnik Meczu Gwiazd Spencer Haywood i trzykrotny zdobywca tytułu króla strzelców Bob McAdoo. Żaden z nich jednak nie był specjalnie zainteresowany tym, żeby uczyć się twardej obrony połączonej z bezinteresowną pracą zespołową, która w przeszłości leżała u źródeł sukcesów Knicks.

Z każdym dniem przepaść międzypokoleniowa się pogłębiała i stawała się coraz bardziej widoczna. Nowi gracze, przyzwyczajeni do bycia rozpieszczanymi na studiach, zaczęli narzekać, że nikt nie robi za nich prania albo że któryś z trenerów niewystarczająco dobrze ich obandażował. Starzy Knicks byli przyzwyczajeni do tego, że sami robią sobie pranie, bo w drużynie nie było wcześniej osoby odpowiedzialnej za sprzęt. Poza tym – choć może się to wydawać dziwne – wspólne pranie brudnych strojów miało na nas jednoczący wpływ. Bo skoro nowo przybyli zawodnicy nie mieli ochoty prać swoich brudów, to zaczęliśmy się zastanawiać, czy będą skłonni wziąć odpowiedzialność za to, co robią na parkiecie. I szybko się o tym przekonaliśmy. Knicks zmienili się w drużynę o podwójnej osobowości, która potrafiła wyjść na prowadzenie różnicą 15 punktów

tylko po to, żeby roztrwonić przewagę w końcówce, nie potrafiąc skonstruować skoordynowanego ataku. Mieliśmy kilka kryzysowych zebrań, żeby o tym problemie pogadać, ale nie byliśmy w stanie zgodzić się co do tego, jak wybudować most nad dzielącą nas przepaścią. Żaden z pomysłów Reda nie zadziałał.

W roku 1976 Knicks nie udało się awansować do playoffów po raz pierwszy od dziewięciu lat. Rok później Bradley skończył karierę, a Frazier został sprzedany do Cleveland Cavaliers. Potem Red zrezygnował i został zastąpiony przez Willisa Reeda.

Myślałem, że sezon 1977/78 będzie moim ostatnim, ale latem Knicks dokonali transferu i wysłali mnie do New Jersey Nets. Z początku byłem niechętny, jednak zgodziłem się, kiedy zadzwonił trener Kevin Loughery i powiedział, że będzie potrzebował mojej pomocy w pracy z młodszymi zawodnikami. „Wiem, że twoja kariera dobiega końca – stwierdził – ale przejście do New Jersey może być dobrym pomostem pomiędzy byciem zawodnikiem i trenerem".

Nie byłem specjalnie zainteresowany pracą trenera, ale zaintrygował mnie nieszablonowy styl przywództwa Loughery'ego. Po obozie treningowym powiedział, że chce, abym był asystentem trenera, zanim jednak do tego doszło, kontuzji doznał skrzydłowy Bob Elliott i zostałem aktywowany jako zawodnik. Tak czy owak, dostałem szansę, żeby przez część etatu popracować z wysokimi zawodnikami jako asystent, i przejmowałem od Kevina obowiązki pierwszego trenera, kiedy sędziowie wyrzucali go z boiska, co w tamtym sezonie miało miejsce 14-krotnie.

Loughery, który zdobył wcześniej dwa tytuły mistrza ABA, miał niesamowitego nosa do koszykówki. Ja nauczyłem się od niego przede wszystkim nowatorskiego podejścia do prowadzenia gry. Loughery był pierwszym znanym mi trenerem, który podwajał zawodnika wyrzucającego piłkę z autu, co, choć było posunięciem obarczonym wysokim ryzykiem, często się opłacało. Przejął też sztuczkę Hubiego Browna, który kazał w obronie podwajać zawodnika rozgrywającego akcję, co przecież nie było do końca legalne. Jedną z największych wprowadzonych przez niego innowacji było stwarzanie izolacji[23] dla naszych najlepszych strzelców. Taka taktyka nie przystawałaby do modelu Holzmana z pięcioma

atakującymi, ale do Nets, w której składzie znajdowali się świetnie rzucający zawodnicy, pasowała idealnie i dawała nam mnóstwo nowych możliwości.

Naszą gwiazdą był Bernard King, wybuchowy niski skrzydłowy oddający błyskawiczne rzuty. Rok wcześniej jako debiutant zdobywał średnio 24,2 punktu i 9,5 zbiórki na mecz. Niestety miał też problemy z używkami. Pewnej nocy znaleziono go śpiącego za kółkiem przed znakiem stop i aresztowano za jazdę pod wpływem alkoholu oraz posiadanie kokainy. (Zarzuty zostały potem oddalone). Po tamtym incydencie Loughery dostał szału. Był znany z tego, że dobrze sobie radził z prowadzeniem skupionych na sobie gwiazd, ale czuł, że nie potrafi dotrzeć do Kinga i w związku z tym traci kontrolę nad całą drużyną. Zagroził więc rezygnacją. Kiedy menedżer Nets Charlie Theokas poprosił go, aby zaproponował, kto mógłby go zastąpić, podał moje nazwisko. Byłem w lekkim szoku, kiedy się o tym dowiedziałem, ale zrobiło mi się bardzo miło, że ktoś taki jak Kevin uważa, że dałbym sobie radę z tego typu odpowiedzialnym zadaniem. W końcu Loughery się ze swojej groźby wycofał, a kilka miesięcy później Nets sprzedali Kinga do Utah Jazz. Większość sezonu spędził na odwyku.

Na początku sezonu 1979/80 Loughery poinformował, że zamierza zwolnić mnie ze składu drużyny, ale zaproponował mi posadę asystenta trenera na pełny etat. Wiązało się to ze znaczną obniżką wynagrodzenia. Zawsze się bałem tej chwili. Pamiętam, jak jechałem samochodem do centrum treningowego Nets w Piscataway w New Jersey i myślałem, że już nigdy nie poczuję dreszczu emocji związanego z przebywaniem w centrum bitwy. Czułem, że nawet jeśli w przyszłości czekają mnie jeszcze ekscytujące chwile, to prawdopodobnie już nigdy nie zaznam tego uczucia, które było moim udziałem jako zawodnika. Wtedy uważałem, że bycie trenerem to coś zupełnie innego. Zwycięstwo czy porażka – nieważne, zawsze będę o krok z tyłu, poza centrum akcji. I gdzieś na peryferiach Piscataway zacząłem prowadzić wyimaginowaną dyskusję z ojcem, który zmarł kilka miesięcy wcześniej.

„Tato, co mam robić? – spytałem. – Czy cała reszta mojego życia będzie już totalną harówą?”

Przerwa.

„Czy coś jeszcze może być dla mnie tak ważne jak gra w koszykówkę? Jak mam odnaleźć nowy cel w życiu?”

Znalezienie odpowiedzi na te pytania zajęło mi dobrych kilka lat.

5
TAŃCZĄCY Z BYKAMI

Nie graj na saksofonie. Niech saksofon zagra tobą.

Charlie Parker

To nie był pierwszy raz, kiedy Jerry Krause zadzwonił do mnie z propozycją pracy w Bulls. Trzy lata wcześniej, kiedy głównym trenerem był Stan Albeck, Jerry zaprosił mnie na rozmowę w sprawie objęcia posady asystenta trenera. Trenowałem wtedy w Portoryko, nosiłem brodę i przyjechałem do Chicago ubrany jak to prosto z tropików. Na głowie miałem ekwadorski kapelusz słomkowy, z wystającymi niebieskimi papuzimi piórami – tam, na wyspach, był bardzo modny i praktyczny. Albeck tylko raz na mnie spojrzał i skorzystał z prawa weta. Jerry już wcześniej zdążył odrzucić pierwotny wybór Stana na posadę asystenta, więc owo weto było dobrą zemstą. Tak czy owak, roboty nie dostałem.

Za drugim razem Krause poradził mi, żebym zgolił brodę i włożył sportową marynarkę i krawat. Nowym trenerem był wtedy Doug Collins, mój przeciwnik z czasów, kiedy był gwiazdą Philadelphii 76ers i grał na pozycji rzucającego obrońcy. Był inteligentnym, dynamicznym trenerem, który zastąpił Albecka w 1986 roku. Krause szukał kogoś, kto byłby w stanie zmotywować młodych zawodników Bulls do walki o najwyższe trofea. I to mu się udało. Johnny Bach, który znał Collinsa jeszcze z czasów reprezentacji olimpijskiej z 1972 roku, powiedział, że Doug przypomina mu słynną opinię trenera Adolpha Ruppa, że na świecie są dwa rodzaje trenerów – ci, którzy prowadzą swoją drużynę do zwycięstwa, i ci, którzy ją napędzają. Doug ewidentnie zaliczał się do tej drugiej kategorii. I chociaż nie miał jakiegoś wielkiego doświadczenia trenerskiego, to dysponował wręcz nieograniczonymi pokładami energii, którą z okazji wielkich meczów wykorzystywał do wynoszenia swoich podopiecznych na wyższy poziom. Między nami szybko powstała dobra chemia. Kiedy po obiedzie z Jerrym wracaliśmy do hotelu, Doug powiedział, że szuka kogoś, kto wie, jak smakuje tytuł mistrza NBA, żeby móc zainspirować zawodników. Dwa

dni później Jerry zaproponował mi posadę asystenta trenera i dał mi jeszcze jedną radę związaną ze sposobem ubierania się. Stwierdził, że jeśli następnym razem przyjadę do Chicago, to dobrze, żebym zabrał ze sobą swoje pierścienie mistrzowskie.

Byki były wtedy drużyną, która lada chwila miała dojść do głosu. Wciąż mieli jeszcze kilka luk w składzie – ich center, Dave Corzine, nie był wystarczająco szybki i sprawny w walce na tablicach, a mierzący 210 centymetrów skrzydłowy Brad Sellers wiecznie borykał się z kontuzjami. Dysponowali jednak potężnym, silnym skrzydłowym, Charlesem Oakleyem, solidnym specjalistą od rzutów z dystansu, Johnem Paxsonem, i dwoma obiecującymi skrzydłowymi pierwszoroczniakami: Scottiem Pippenem i Horace'em Grantem. Bach nazywał ich „Dobermanami", bo byli szybcy, agresywni i zamęczali rywali pressingiem w obronie.

Gwiazdą był oczywiście Michael Jordan, który już w poprzednim sezonie stał się największym dominatorem w NBA. Nie tylko zdobył tytuł króla strzelców, ze średnią 37,1 punktu na mecz, ale też przekraczał granice ludzkich możliwości, wykonując zapierające dech w piersiach akrobacje w powietrzu. Jedynym znanym mi graczem, który był w stanie zbliżyć się do Jordana, jeśli chodzi o wyskok, był Julius Erving, ale Doktor J nie miał w sobie tyle niespożytej energii co Jordan. Michael mógł jednej nocy rozegrać wielki mecz, żeby następnego wieczoru zadziwić jeszcze bardziej, a po kolejnych dwóch dniach powtórzyć swój niezwykły wyczyn.

Głównymi rywalami Byków byli Detroit Pistons, twarda, silna drużyna, której członkowie lubili nazywać siebie „Bad Boys" (niegrzeczni chłopcy). Prowadzeni przez rozgrywającego Isiaha Thomasa, zawsze próbowali prowokować rywali do bójki, a tacy twardziele jak Bill Laimbeer, Rick Mahorn, Dennis Rodman czy John Salley tylko na to czekali. Na początku mojego pierwszego sezonu podczas jednego z meczów pomiędzy Mahornem a naszym Charlesem Oakleyem wywiązała się przepychanka, która szybko przerodziła się w bójkę. Doug Collins wbiegł na parkiet, próbując opanować sytuację, ale zaraz przeleciał przez stolik sędziowski. Johnny Bach skręcił nadgarstek, próbując grać rolę rozjemcy. Thomas szczycił się potem tym, że Pistons byli „ostatnią drużyną gladiatorów".

Ja myślę, że byli po prostu drużyną sprytną i doświadczoną, która potrafiła wykorzystywać słabości przeciwników. W przypadku Byków oznaczało to używanie siły fizycznej i tanich chwytów, żeby sprowokować

młodszych, mniej doświadczonych rywali. Tyle że taka taktyka nie działała na Jordana – jego nie dało się sprowokować. Żeby go powstrzymać, trener Chuck Daly ukuł strategię nazywaną „Jordan Rules” (zasadami Jordana), która polegała na tym, że każdy zawodnik Pistons miał za zadanie męczyć go seriami ciosów, szturchnięć łokciami, popchnięć, kiedy tylko M.J. miał piłkę. Michael był niebywale wytrzymały i niejednokrotnie radził sobie z oddawaniem celnych rzutów pomimo asysty jednego czy dwóch obrońców, ale strategia Pistons była początkowo efektywna, bo Byki nie miały w ataku innych opcji.

Byłem skautem – moje zadanie polegało na podróżowaniu po kraju i analizie gry drużyn, które miały rywalizować z Bullsami w nadchodzących tygodniach. Dzięki temu byłem świadkiem tego, jak bardzo zmieniła się NBA pod wpływem rywalizacji Lakers Magica Johnsona z Celtics Larry’ego Birda. Jeszcze kilka lat wcześniej liga była w potężnych tarapatach po aferach narkotykowych i pełna rozwydrzonych gwiazd z rozdętym ego. Teraz jednak NBA znowu znalazła się na fali wznoszącej, z charyzmatycznymi młodymi gwiazdami i dwoma najbardziej legendarnymi drużynami w historii NBA, grającymi widowiskową, zespołową koszykówkę, którą oglądało się wprost fantastycznie.

Ale jeszcze ważniejsze było to, że dzięki tej pracy mogłem się uczyć basketu od dwóch najwybitniejszych mózgów koszykarskich: Johnny’ego Bacha i Texa Wintera. Poprzednie pięć lat spędziłem jako główny trener drużyny Albany Patroons, gdzie eksperymentowałem z rozmaitymi pomysłami, jak doprowadzić do tego, żeby było możliwie najbardziej sprawiedliwie: na przykład w jednym z sezonów pensje wszystkich członków drużyny były takie same.

W moim pierwszym sezonie w roli trenera zdobyliśmy mistrzostwo, a ja odkryłem, że mam dar podejmowania właściwych decyzji w zależności od sytuacji na boisku i wydobywania z poszczególnych zawodników tego, co najlepsze. Jednocześnie szybko pojąłem, że moją największą słabością jako trenera jest brak formalnego wyszkolenia. Nie uczęszczałem do Hoops U[24] ani do żadnych letnich akademii, gdzie trenerzy dzielą się swoją wiedzą. Ale praca z Johnnym i Texem była dla mnie szansą na uzupełnienie braków teoretycznych. Z czasem dotarło do mnie, że niektóre dawno zapomniane

strategie z przeszłości można odświeżyć i dostosować do współczesnych realiów.

Bach był mistrzem koszykówki w stylu wschodnim – ostrej i agresywnej szkoły rodem z Mississippi. Dorastał w Brooklynie, grał w koszykówkę i baseball w Fordham i Brown, potem zaciągnął się do marynarki i podczas II wojny światowej służył na Pacyfiku. Po krótkich epizodach w Boston Celtics i New York Yankees został w 1950 roku jednym z najmłodszych trenerów koszykarskiej ligi uniwersyteckiej w Fordham. Potem przez dziesięć lat z sukcesami prowadził drużynę Penn State. W końcu przeniósł się do NBA, zaczął od posady asystenta trenera, potem krótko trenował Golden State Warriors. W 1972 roku, kiedy był asystentem trenera amerykańskiej reprezentacji olimpijskiej, poznał się i polubił z Collinsem, który odegrał główną rolę w kontrowersyjnym meczu o złoto. Doug trafił dwa rzuty wolne, które dałyby Amerykanom zwycięstwo, gdyby nie to, że jeden z działaczy komitetu olimpijskiego po wybrzmieniu syreny kończącej mecz zarządził cofnięcie zegara o trzy sekundy.

W przeciwieństwie do Texa Johnny nie hołdował konkretnemu systemowi gry. Był chodzącą encyklopedią strategii gry w koszykówkę i polegał na swoim sprawnym, szybkim umyśle i pamięci fotograficznej, dzięki którym w krytycznych momentach potrafił podejmować kreatywne decyzje, decydujące o zwycięstwie. Kiedy siedziałem w biurze, to Johnny często pojawiał się przy moim biurku ze starymi księgami autorstwa jakichś koszykarskich geniuszy, o których w życiu nie słyszałem, i z kasetami wideo z nagraniami ze współczesnych meczów, wykorzystujących akcje wymyślone wiele lat temu.

Kiedyś tak siedziałem przed magnetowidem, próbując odtworzyć, jaki rodzaj ataku rozgrywają Milwaukee Bucks, i zawołałem Johnny’ego, żeby popatrzył na to razem ze mną. Zerknął tylko i powiedział: „Atak wiatraczkowy Garlanda Pinholstera”. Po czym zaczął mi tłumaczyć, że Pinholster to jeden z największych innowatorów w latach 50. i 60. Był trenerem na małej uczelni Oglethorpe College w Georgii i osiągnął bilans 180:68, wykorzystując atak oparty na nieustannym pozostawaniu w ruchu[25]. Po jakimś czasie koszykówka mu się znudziła – otworzył sklep spożywczy i zaczął karierę polityczną.

Bach, który koncentrował się przede wszystkim na obronie, lubił wykorzystywać zdjęcia wojenne i puszczać fragmenty starych filmów, żeby przygotować zawodników na bitwę. Jednym z jego ulubionych symboli był as pik, używany przez marines podczas II wojny światowej dla upamiętnienia poległych towarzyszy broni. Kiedy Johnny rysował asa pik na tablicy przy nazwisku zawodnika drużyny przeciwnej, to znaczyło, że obrońcy Bulls mają go „zabijać" za każdym razem, kiedy jest przy piłce.

W przeciwieństwie do Johnny'ego nie byłem fanem metaforyki wojennej, więc podczas swoich przemówień postanowiłem wykorzystywać teledyski i fragmenty filmów. Zacząłem od *The Star Spangled Banner* w interpretacji Jimiego Hendrixa, potem puszczałem piosenki Davida Byrne'a i *We Are The Champions* Queen. Z czasem nauczyłem się wykorzystywać klipy subtelniej. Podczas jednej z serii playoffów stworzyłem film do hymnu Talking Heads *Once in a Lifetime* – piosenki poświęconej niebezpieczeństwom utraconej szansy.

Zawsze czułem, że między muzyką i koszykówką istnieje jakiś silny związek. Koszykówka jest z natury grą rytmiczną i wymaga tego samego rodzaju bezinteresownej niewerbalnej komunikacji, którą można odnaleźć w najlepszych kombinacjach jazzowych. Kiedy John Coltrane grał w zespole Milesa Davisa i pewnego razu zaintonował jakąś niesamowicie długą solówkę, Miles dostał szału. „Co jest, kurwa?!", wrzeszczał. „Stary, mój saksofon po prostu nie chciał przestać – tłumaczył się Coltrane. – Po prostu jechał i jechał". „No to trzeba było skurwiela odłożyć".

Steve Lacy, który grał z Theloniousem Monkiem, stworzył listę porad Monka dla członków grup jazzowych. Oto wybór:

- To, że nie jesteś perkusistą, nie oznacza, że nie musisz pilnować czasu.
- Przestań grać te dziwne nuty (to bzdury), zacznij grać melodię.
- Stwórz warunki, żeby perkusista brzmiał dobrze.
- Nie próbuj grać partii na fortepian, bo to ja na nim gram.
- Nie próbuj grać wszystkiego (albo przez cały czas), niech muzyka sama się gra – to, czego nie zagrasz, może się okazać ważniejsze od tego, co zagrasz.
- Kiedy swingujesz, poswinguj jeszcze trochę.

- Jeśli uznasz, że czegoś się nie da zrobić, to przyjdzie ktoś, kto to zrobi. Geniusz to geniusz.
- Musisz skumać, żeby zacząć kumać. Kumasz?

To, co uwielbiam w liście Monka, to prosty przekaz, pokazujący, jak ważne są świadomość, współpraca i jasno zdefiniowane role, co, podobnie jak w jazzie, ma swoje zastosowanie w koszykówce. Wcześnie odkryłem, że najlepszym sposobem na skoordynowanie działań poszczególnych zawodników jest zorganizowanie im rozgrywki w rytmie 4/4. Podstawową zasadą jest to, że zawodnik będący w posiadaniu piłki musi coś z nią zrobić przed trzecim taktem – podać, rzucić albo rozpocząć kozłowanie. Kiedy wszyscy pilnują czasu, to łatwiej mogą się ze sobą zharmonizować, takt po takcie.

Tex Winter, kolejny wielki umysł koszykarski w ekipie Bulls, rozumiał to lepiej niż ktokolwiek inny. Był ekspertem reprezentującym luźną zachodnią szkołę koszykarską. Najbardziej znany jest ze swojej pracy nad tak zwaną strategią ofensywy trójkątów, której nauczył się, grając dla trenera Sama Barry’ego na Uniwersytecie w Południowej Kalifornii. Nie był wprawdzie twórcą koncepcji trójkątów, ale znacząco ją rozwinął i uzupełnił o kilka kluczowych innowacji, takich jak tworzenie sekwencji podań, które w efekcie prowadziły do skoordynowanego poruszania się pomiędzy poszczególnymi zawodnikami. Tex był też utalentowanym nauczycielem, który miał własne metody treningowe. Dzięki nim jego zawodnicy byli bardziej efektywni w rozgrywaniu podstawowych akcji.

Kiedy Tex miał 29 lat, zatrudnił się w Marquette i został najmłodszym trenerem w historii koszykówki uniwersyteckiej. Dwa lata później przejął prowadzenie drużyny z Kansas State, wdrożył tam atak i uczynił z Wildcats regularnych uczestników turnieju NCAA. Jerry Krause, który pracował wówczas jako skaut, zaprzyjaźnił się wtedy z Texem i spędzał z nim mnóstwo czasu w miasteczku Manhattan w Kansas, ucząc się od niego strategii koszykówki. W pewnym momencie Jerry powiedział Texowi, że jeśli zostanie kiedyś dyrektorem generalnym klubu NBA, to Tex będzie pierwszym człowiekiem, którego zatrudni. Po latach, kiedy Tex trenował drużynę LSU, dowiedział się z ESPN, że Krause został GM-em Byków.

Powiedział wtedy swojej żonie, Nancy, że za chwilę zadzwoni telefon od Jerry'ego. I miał rację.

Od kiedy zacząłem przygodę trenerską w lidze CBA, poszukiwałem takiego systemu w ataku, który byłby zbliżony do bezinteresownego dzielenia się piłką, stosowanego przez nas w mistrzowskiej drużynie Knicks. Eksperymentowałem z systemem flex – szybkim, płynnym atakiem popularnym w Argentynie i w Europie – ale miał on swoje ograniczenia. Nie podobało mi się, że zawodnicy musieli pozostawać od siebie w pewnym oddaleniu i że nie było w takim systemie mowy o tym, żeby zamieszać atakiem i zrobić coś innego, jeśli sytuacja akurat tego wymagała. Ofensywa trójkątów wręcz przeciwnie – nie tylko wymagała wysokiego poziomu myślenia drużynowego, ale była też wystarczająco elastyczna, żeby pozwolić zawodnikom na indywidualną kreatywność. To mi idealnie odpowiadało.

Nazwa tej techniki wywodzi się z jednej z jej najważniejszych cech – trójkąta sformowanego przy linii bocznej przez trzech zawodników po „silnej" stronie parkietu. Ja wolę myśleć o trójkątach jako „tai chi pięciu mężczyzn", bo wszyscy zawodnicy przemieszczają się w odpowiedzi na ustawienie obrony przeciwnika. Nie chodzi o to, żeby ustawiać się jeden na jednego wobec obrońców, ale by czytać to, co robi obrona, i odpowiednio na to reagować. Jeśli na przykład obrońcy kłębią się wokół Michaela Jordana po jednej stronie parkietu, to otwiera to mnóstwo możliwości przed pozostałą czwórką. Ale wszyscy muszą być cały czas w pełni świadomi tego, co się dzieje, a ich działania muszą być na tyle skoordynowane, żeby wspólnie mogli się rytmicznie przemieszczać w taki sposób, by wykorzystywać powstałe dziury w obronie. I tu pojawia się muzyka.

Kiedy wszyscy poruszają się harmonijnie, to ich powstrzymanie jest praktycznie niemożliwe. Jednym z największych przechrzczonych na trójkąty był Kobe Bryant, który uwielbiał to, że system jest do tego stopnia nieprzewidywalny. „Przeciwko naszej drużynie grało się tak trudno – mówi Kobe – bo przeciwnicy nigdy nie wiedzieli, co zrobimy. Dlaczego? Bo momentami my sami tego nie wiedzieliśmy. Każdy czytał innych i reagował na innych. To była idealna orkiestra".

Wokół trójkątów narosło wiele stereotypów. Niektórzy krytycy uważają, że musisz mieć w drużynie zawodników kalibru Michaela albo Kobego, żeby to działało. Ale tak naprawdę jest wręcz przeciwnie. Trójkątów nie

wymyślono dla supergwiazd, które znajdą sposób na zdobycie punktów niezależnie od systemu, w jakim grają, ale dla wszystkich innych członków drużyny, którzy nie potrafią sami wypracować sobie pozycji do oddania rzutu. Dzięki temu każdy z zawodników ma również ważną rolę do odegrania w ataku, niezależnie od tego, czy na koniec to on oddaje rzut, czy nie. Inny stereotyp mówi, że trójkąty są dla większości graczy zbyt skomplikowane. Ale tak naprawdę to kiedy opanujesz podstawy, jest ci dużo łatwiej nauczyć się trójkątów niż innych, znacznie bardziej złożonych współczesnych systemów ataku. Najważniejsze, co musisz wiedzieć, to jak rozdzielać piłkę i właściwie odczytywać schematy w obronie. Kiedyś uczono tego w liceum i na studiach, ale wielu obecnych koszykarzy przychodzących do NBA tego nie potrafi. W efekcie musimy spędzać mnóstwo czasu na uczeniu ich, jak grać w koszykówkę, poczynając od najbardziej podstawowych umiejętności, takich jak kontrola pracy stóp i podania.

Tex był w tym mistrzem. Rozwinął całą serię ćwiczeń, które miały na celu egzekucję podstaw koszykówki. Uczył młodych zawodników, jak budować na parkiecie przestrzeń pomiędzy sobą i jak koordynować ruchy zgodnie z podstawowymi zasadami. Jeśli chodzi o Texa, to jego geniusz tkwił w szczegółach i nie miało dla niego znaczenia, czy jesteś Michaelem Jordanem, czy debiutantem, który wchodzi jako ostatni rezerwowy. Tex cię męczył, dopóki nie zacząłeś czegoś robić, jak należy.

Co roku Tex, który uwielbiał motywacyjne cytaty, recytował drużynie swoje ulubione przysłowie, mówiące o istotności detali:

Przez brak gwoździa zgubiono podkowę.
Przez brak podkowy rumak był stracony.
Przez brak rumaka utracono jeźdźca.
Przez nieobecność jeźdźca wiadomość nie została dostarczona.
Przez brak wiadomości bitwa została przegrana.
Przez przegraną bitwę królestwo poległo.
A wszystko to przez brak gwoździa w podkowie.

W systemie Texa z punktu widzenia przywództwa lubiłem to, że sprawiał, że krytyka przestawała być personalna. Nauczyłem się od niego

krytykować występy swoich podopiecznych bez wywoływania wrażenia, że ich atakuję. Zawodowi koszykarze są bardzo wrażliwi na krytykę, bo prawie wszystko, co robią, codziennie jest oceniane przez trenerów, dziennikarzy, no i przez wszystkich posiadaczy telewizorów. Piękno systemu – i tyczy się to wszystkich systemów, nie tylko trójkątów – polega na tym, że cała drużyna staje się uczącą się organizacją. Każdy, poczynając od Michaela, miał szansę się czegoś nauczyć, wszystko jedno jak bardzo albo jak mało był utalentowany. Kiedy więc naskakiwałem na kogoś podczas treningu, to wiedział, że próbuję tylko go nauczyć, jak pracować w systemie ofensywy trójkątów. Tak jak wspomniałem wcześniej – droga do wolności jest pięknym systemem.

Kolejnym aspektem trójkątów, który lubiłem, była niezawodność – zawodnicy mieli na czym polegać, kiedy znajdowali się pod presją. Nie musieli udawać, że są jak Michael, nie musieli na nowo odkrywać wszystkich zagrań. Musieli tylko odgrywać swoją rolę w ramach systemu, mając świadomość, że koniec końców doprowadzi on do dobrych okazji strzeleckich. System dawał też zawodnikom jasny cel jako grupie i ustalał dla wszystkich wysokie standardy. Co ważniejsze, zawodnicy stawali się dzięki niemu liderami i sami zaczynali uczyć innych, jak można doprowadzić system do perfekcji. A dzięki temu grupę łączyła coraz silniejsza więź, jakiej nie byłyby w stanie wytworzyć żadne, nawet najbardziej ekscytujące triumfy indywidualne.

Doug Collins nie był entuzjastą tego systemu w takim stopniu jak ja. Kiedy w 1986 roku przejął Bulls, podjął próbę, żeby go wprowadzić, ale szybko zrezygnował z tego pomysłu, bo nie pasował zbyt dobrze do oczekiwanych przez niego schematów w obronie. Collins był wyznawcą jednej z kardynalnych zasad Hanka Iby[26]: obrońcy powinni być już w połowie drogi powrotnej do obrony pod własny kosz, kiedy piłka jest zbierana lub wyprowadzana spod atakowanego kosza. Wyzwanie ofensywy trójkątów polega na tym, że często wymaga ona od obrońców przemieszczania się w kierunku jednego z rogów boiska, żeby utworzyć trójkąt z dwoma innymi

zawodnikami. Przez to mogą oni czasem mieć problem z powrotem podczas kontrataków.

Doug zrezygnował więc z trójkątów, ale nie zastąpił ich żadnym innym systemem. Zamiast tego kazał zawodnikom uczyć się repertuaru 40 czy 50 akcji, które bez przerwy się zmieniały. W trakcie meczu wywoływał konkretną akcję poleceniem zza linii bocznej, w zależności od tego, co działo się na parkiecie. Ten styl trenowania, dość powszechny w NBA, bardzo Dougowi odpowiadał. Miał on wyjątkową wizję tego, co dzieje się na parkiecie, a to, że był non stop aktywnie zaangażowany w mecz, dodatkowo go nakręcało. Problem polegał na tym, że zawodnicy musieli w związku z tym bez przerwy wsłuchiwać się w jego polecenia. Poza tym wszyscy, poza Michaelem, stawali się aktorami drugoplanowymi, bo większość schematów była skonstruowana tak, żeby wykorzystywać geniusz strzelecki Jordana. Atak Byków zbyt często polegał na tym, że czwórka graczy próbuje zrobić dla Michaela miejsce, by wykonał jedno ze swoich magicznych zagrań, tylko po to, żeby potem się przyglądać jego akcji. Media szybko zaczęły sarkastycznie pisać, że Byki to Jordan i Jordanerzy[27].

Podczas obozu treningowego w tamtym pierwszym sezonie powiedziałem Dougowi, że moim zdaniem Michael musi robić zbyt wiele i że trzeba się przyjrzeć grze Magica i Birda: sprawdzić, w jaki sposób oni wykorzystują swoich kolegów i jak tworzy się z tego prawdziwa drużyna. Dodałem, że Red Holzman mawiał, iż „prawdziwą gwiazdę poznaje się po tym, jak bardzo czyni lepszymi kolegów z drużyny”.

„Świetny pomysł, Phil – odpowiedział Doug. – Musisz powiedzieć to Michaelowi. Może od razu pójdziesz i mu to powiesz?” Zawahałem się. „Jestem tu dopiero od miesiąca, Doug. Nie jestem pewien, czy znam Michaela wystarczająco dobrze, żeby mu mówić, czego nauczyłem się od Reda”. Ale Doug nalegał, żebym poszedł i wytłumaczył Michaelowi, na czym polega „znak gwiazdy”.

Poszedłem więc do pokoju, w którym Michael rozmawiał z dziennikarzami, i wziąłem go na bok. To była moja pierwsza prawdziwa rozmowa z Michaelem, czułem się trochę zawstydzony. Powiedziałem mu, że Doug uznał, że powinien wysłuchać, czego nauczyłem się od Holzmana

o byciu gwiazdą, i powtórzyłem słynny cytat z Reda. Michael patrzył na mnie przez kilka sekund, po czym rzekł: „Dobra, dzięki”. I poszedł.

Nie jestem pewien, co sobie wtedy o mnie pomyślał, ale później zrozumiałem, że trenowanie Michaela było dużo łatwiejsze niż wielu innych gwiazd, bo miał w sobie mnóstwo szacunku dla swojego trenera uniwersyteckiego, Deana Smitha. A poza tym na niczym innym nie zależało mu tak bardzo jak na zdobyciu pierwszego tytułu mistrza NBA.

Miałem wtedy jeszcze jedną osobistą wymianę zdań z M.J.-em, w loży dla właścicieli karnetów na cały sezon. Mój syn Ben, który wtedy chodził do podstawówki, był wielkim fanem Jordana. W jego pokoju wisiało kilka zdjęć Michaela, a jednemu ze swoich nauczycieli wyznał, że jego największym marzeniem jest spotkanie swojego idola. Rok wcześniej, kiedy jeszcze mieszkaliśmy w Woodstock, zabrałem Bena na pojedynek Bulls z Celtics w Bostonie – po meczu długo czekał na autograf Michaela, ale kiedy M.J. w końcu wyszedł z szatni, to minął go, nie zatrzymując się. Kiedy więc teraz pracowałem w Bulls, postanowiłem zabrać syna na mecz i przedstawić Michaelowi osobiście. Opowiedziałem M.J.-owi o długim oczekiwaniu Bena w Boston Garden, a on się uśmiechnął i był dla Bena bardzo miły. Ja natomiast czułem się trochę zażenowany tym, że stawiam go w takiej sytuacji.

Potem podjąłem decyzję, że nie poproszę już M.J.-a o żadną przysługę. Wolałem, żeby nasza relacja była czysta. Nie chciałem być narzędziem w jego rękach. Kiedy już zostałem pierwszym trenerem, to stosowałem politykę dawania Michaelowi wolnej przestrzeni. Zadbałem o to, żeby stworzyć wokół niego specjalną przestrzeń ochronną, w której będzie się mógł swobodnie poruszać tylko z kolegami z drużyny i być sobą, nie martwiąc się jakimiś intruzami z zewnątrz. Nawet wtedy, w tych wczesnych latach, liczba kibiców, którzy pragnęli dla siebie jakiejś cząsteczki Michaela Jordana, była niewiarygodna. Nie mógł spokojnie wyjść do restauracji, a pracownicy większości hoteli ustawiali się pod jego pokojem w kolejce po autografy. Którejś nocy po meczu w Vancouver musieliśmy dosłownie zdrapywać dziesiątki wyznawców Jordana z autobusu, zanim udało nam się wyjechać z parkingu.

Jednym z zawodników, z którymi dużo wtedy pracowałem, był Scottie Pippen. Trafiliśmy do drużyny w tym samym roku, spędzałem z nim wtedy dużo czasu, ucząc go, jak oddawać rzut z wyskoku po kozłowaniu. Scottie

szybko przyswajał wiedzę i chętnie poświęcał czas na poznawanie tajników trójkątów. Zanim został niskim skrzydłowym, na uczelni był rozgrywającym i jakimś szóstym zmysłem dostrzegał, jak wszystkie elementy na parkiecie ze sobą współgrają. Miał długie ręce i fantastyczne widzenie parkietu, dzięki czemu był idealnym kandydatem do stania na czele naszego defensywnego ataku.

Ale największe wrażenie zrobiło na mnie to, jak z czasem rozwinął swoje talenty przywódcze – i to nie przez naśladowanie Michaela, ale uczenie kolegów z drużyny, jak wkomponować się w system, i cierpliwe wysłuchiwanie ich, kiedy mieli problemy. Było to o tyle istotne, że Michael przez większość czasu był niedostępny, a sama jego obecność przytłaczała większość członków drużyny. Scottie był kimś, z kim można było pogadać, kimś, kto zawsze miał na ciebie oko na parkiecie. Jak mawiał Steve Kerr, „Scottie nad nami czuwał, a Michael był egzekutorem".

W moim pierwszym sezonie pracy w Bulls, 1987/88, drużyna zaczęła mierzyć coraz wyżej. Wygraliśmy 50 meczów, zajęliśmy *ex aequo* drugie miejsce w trudnej Dywizji Centralnej. Michael nadal rządził: zdobył swój drugi tytuł króla strzelców i pierwszą nagrodę MVP. Najlepszym znakiem nowych czasów było zwycięstwo 3:2 nad Cleveland Cavaliers w pierwszej rundzie playoffów. Ale Pistons przejechali się po nas w pięciu meczach finałów konferencji i sięgnęli po tytuł mistrzowski, wygrywając w finale z Los Angeles Lakers.

Latem Jerry Krause sprzedał Charlesa Oakleya do Knicks w zamian za Billa Cartwrighta, co doprowadziło Michaela do szału, bo uważał Oakleya za swojego obrońcę na parkiecie. Jordan nabijał się z „maślanych palców" Cartwrighta i w związku z ciągłymi problemami z kontuzjami nóg nazwał go „Medycznym Billem". Ale pomimo drobnych ramion i ich małego zasięgu Bill był inteligentnym, mocnym jak skała obrońcą, który potrafił powstrzymać Patricka Ewinga i innych centrów. Kiedyś podczas treningu postawiliśmy Michaela naprzeciwko mierzącego 215 centmetrów Cartwrighta w meczu jeden na jednego. Michael był zdeterminowany, żeby nad Billem zadunkować, ale Cartwright był równie zdeterminowany, żeby do tego nie dopuścić. Zderzyli się więc w powietrzu, wszystkim zaparło

dech w piersiach, po czym Bill powoli, swobodnie powalił Michaela na parkiet. Po tym incydencie Jordan zmienił zdanie o Cartwrighcie.

Cartwright nie był jedyną bronią, której potrzebowaliśmy, żeby wznieść się na wyższy poziom. Collins mocno naciskał na Krausego, żeby pozyskać silnego, kreatywnego rozgrywającego, który byłby w stanie kierować atakiem tak, jak robił to w Detroit Isiah Thomas. Ale przez drużynę przewinęło się już wcześniej kilku rozgrywających – między innymi Sedale Threatt, Steve Colter i Rory Sparrow – i żaden nie spełniał oczekiwań Jordana. Ostatnim kandydatem był Sam Vincent, pozyskany z Seattle, ale i on długo nie zagrzał miejsca. Doug zdecydował więc, że to Jordan będzie rozgrywającym, co działało całkiem nieźle, ale odebrało M.J.-owi wiele szans na zdobywanie punktów i wymęczyło go w sezonie zasadniczym.

W pewnym momencie Doug wdał się w burzliwą dyskusję z Texem odnośnie do rozwiązania dylematu z rozgrywającym. Tex sugerował, żeby Doug wprowadził w ataku jakiś system – niekoniecznie trójkąty, jakikolwiek system – wówczas nie będzie musiał tak bardzo polegać na rozgrywającym prowadzącym atak. Ale Doug miał już wtedy dosyć wysłuchiwania od Texa ciągłej krytyki, więc podjął decyzję o zredukowaniu jego trenerskich obowiązków.

Kiedy dowiedział się o tym Krause, zaczął w Collinsa wątpić. Kto przy zdrowych zmysłach wysyłałby Texa Wintera na Syberię? Wydawało się też, że zawodnicy powoli tracą wiarę w Douga. Tak często zmieniał planowane akcje – często modyfikując je podczas meczów – że członkowie drużyny zaczęli lekceważąco nazywać jego system ataku „co mecz to nowa akcja”.

Moment krytyczny nastąpił tuż przed świętami, podczas spotkania w Milwaukee. Doug wdał się w awanturę z sędziami i pod koniec pierwszej połowy został wyrzucony z boiska. Przekazał mi prowadzenie drużyny i pełną autonomię. Byki przegrywały tak wysoko, że zdecydowałem, że zastosuję pressing na całym boisku i dam zawodnikom wolną rękę w kreowaniu akcji w ataku zamiast rozgrywania akcji z repertuaru Douga. Drużyna szybko odwróciła losy spotkania i łatwo wygraliśmy.

Nie zdawałem sobie wtedy sprawy, że pod koniec pierwszej połowy transmisja telewizyjna w Chicago pokazała moją żonę June, siedzącą na trybunach razem z Krausem i jego żoną Thelmą. I to właśnie, bardziej niż cokolwiek innego, sprawiło, że stosunki pomiędzy mną i Dougiem w kilku kolejnych miesiącach stały się bardzo napięte.

Kilka tygodni później, kiedy byłem na skautingu w Miami, odebrałem telefon od Krausego, który powiedział, że nie chce już, żebym działał z dala od drużyny. Potem dowiedziałem się, że Doug i Michael o coś się pokłócili, a Jerry chciał, żebym w razie potrzeby zapobiegał tarciom w drużynie. Jerry zaczynał mieć do mnie coraz większe zaufanie.

Z czasem wszystko się uspokoiło, a Byki do końca sezonu radziły sobie średnio, zajmując piąte miejsce w konferencji z bilansem o trzy wygrane gorszym niż rok wcześniej. Ale pozyskanie Cartwrighta oraz rozwój Pippena i Granta sprawiły, że drużyna była znacznie lepiej przygotowana do walki w playoffach.

Do rozstrzygnięcia w pierwszej rundzie z Cavaliers znowu potrzeba było pięciu meczów, ale kiedy jechaliśmy autobusem na decydujące starcie do Cleveland, Michael pałał pewnością siebie. Zapalił cygaro i powiedział: „Nie martwcie się, chłopaki. Wygramy”. Craig Ehlo z Cleveland niemal sprawił, że nic by z tego nie wyszło – na kilka sekund przed końcem spotkania wyprowadził Cavs na jednopunktowe prowadzenie. Tex powiedział mi potem: „Zdaje się, że nieprędko dojdzie do zmiany trenera”. Ale i tak się cieszyłem, nie przejmowałem się, bo byliśmy na drodze do finału konferencji. Odkąd przybyłem do drużyny z bilansem 40:42, Byki przeszły długą drogę.

Potem graliśmy z Pistons i jak zwykle było brzydko. Zwyciężyliśmy w pierwszym meczu wyjazdowym w Silverdome, ale potem Pistons przytłoczyli nas agresywną obroną i wygrali 4:2. Krause wyznał mi w połowie tamtej serii, że powiedział właścicielowi Bulls, Jerry’emu Reinsdorfowi, że drużyna potrzebuje zmiany na stanowisku pierwszego trenera na kogoś, kto będzie w stanie zdobyć mistrzostwo.

Po zakończeniu playoffów udałem się do Chicago na prezentację talentów dla trenerów i skautów, w ramach imprezy organizowanej przez NBA dla zawodników planujących udział w nadchodzącym drafcie. Dick McGuire, mój pierwszy trener w Knicks, zapytał mnie wtedy, czy byłbym zainteresowany zastąpieniem Ricka Pitino, ówczesnego trenera tego zespołu, który odchodził, żeby poprowadzić uniwersytecką drużynę Kentucky. Odpowiedziałem, że chętnie. Ale oto nagle uruchomiła się lawina.

Zaraz potem Reinsdorf zaprosił mnie na spotkanie na lotnisku O’Hare. Zawsze go lubiłem, bo wychował się w Brooklynie i był wielkim fanem

altruistycznego stylu gry w koszykówkę reprezentowanego przez Knicks. Dowiedział się o moich rozmowach na temat posady w Nowym Jorku i zapytał, którą drużynę – Bulls czy Knicks – wolałbym trenować, gdybym miał wybór. Odpowiedziałem, że mam wiele ciepłych uczuć dla Nowego Jorku, że grałem tam, ale że uważam, iż Bulls są na najlepszej drodze do zdobycia wielu tytułów mistrzowskich, Knicks zaś będą mieli szczęście, jeśli zdobędą jeden. Mówiąc krótko – wolałem zostać w Bulls.

Kilka tygodni później Krause zadzwonił do mnie do Montany i poprosił, żebym się z nim skontaktował, korzystając z bezpiecznej linii telefonicznej. Pojechałem więc motocyklem do miasta i zadzwoniłem z budki. Powiedział, że wspólnie z Reinsdorfem podjęli decyzję o zmianie na stanowisku trenera, i zaproponował mi posadę. Byłem podekscytowany – w przeciwieństwie do kibiców z Chicago. Collins był w mieście bardzo popularny, w ciągu ostatnich trzech lat to on wprowadził drużynę prawie na wyżyny. Kiedy dziennikarze zapytali Reinsdorfa, dlaczego podjął tak ryzykowną decyzję, odpowiedział: „Doug wykonał ogromną pracę, żeby wznieść nas na poziom, na którym dziś jesteśmy. Nie można powiedzieć, że nie odniósł sukcesów. Ale oto człowiek, co do którego mamy pewność, że może nas poprowadzić dalej – na szczyt”.

To się nazywa presja.

6
Duch wojownika

O sobie myśl lekko, ale o świecie myśl głęboko.

Miyamoto Musashi

Kiedy tak siedziałem sobie tamtego lata nad jeziorem Flathead w Montanie, zastanawiając się nad nadchodzącym sezonem, zrozumiałem, że dla Byków nadeszła właśnie chwila prawdy. Przez ostatnie sześć lat próbowaliśmy zbudować wokół Michaela Jordana drużynę. Teraz mieliśmy już wystarczające pokłady talentu, żeby sięgnąć po tytuł mistrzowski, ale wciąż brakowało nam jednego ważnego elementu. Byki musiały się stać plemieniem.

Aby osiągnąć sukces, musieliśmy pokonać Detroit Pistons – problem w tym, że uważałem, że o ile kompletnie nie zmienimy pierwszej piątki, to nie staniemy się od nich silniejsi fizycznie. Jak mawiał Johnny Bach – byli zbyt dobrzy w walce wewnątrz „stawu pełnego aligatorów". I kiedy próbowaliśmy grać z nimi na ich zasadach, to nasi zawodnicy zaczynali się frustrować i denerwować, czyli działali dokładnie tak, jak tego oczekiwali Pistons.

To, co mogliśmy zrobić, to zamęczyć Pistons, nieustannie pozostając w ruchu i bardziej uprzykrzać im życie w defensywie. Nikt w Detroit, może z wyjątkiem Dennisa Rodmana, nie był wystarczająco szybki, żeby w kontrataku dotrzymać kroku Michaelowi, Scottiemu i Horace'owi. A z potężnym Billem Cartwrightem pod koszem mieliśmy szansę stać się jedną z najlepiej broniących drużyn w lidze. M.J. był bardzo dumny z tego, że rok wcześniej otrzymał nagrodę dla najlepszego obrońcy a Scottie i Horace także szybko stawali się obrońcami najwyższej klasy. Żeby jednak móc korzystać z tej przewagi, musieliśmy stanowić jedność jako drużyna i przyjąć bardziej rozległą wizję współpracy niż podawanie piłki Michaelowi i nadzieja, że jakoś da radę.

Kiedy byłem asystentem trenera, przygotowałem dla zawodników montaż fragmentów serialu telewizyjnego o kulturze Siuksów, *Tajemniczy wojownik*[28], nakręconego na podstawie bestsellera *Hanta Yo* Ruth Beebe Hill. Siuksowie fascynowali mnie od dzieciństwa – kilku z nich mieszkało w internacie mojego dziadka, w pobliżu rezerwatu w Montanie. Kiedy jeszcze grałem w Knicks, mój przyjaciel ze studiów, Indianin z plemienia Siuksów Lakota, Mike Wiele Koni, poprosił mnie, żebym poprowadził kilka obozów koszykarskich w rezerwacie Pine Ridge Indian w Dakocie Południowej. Chodziło o to, żeby zażegnać kryzys i napięcia społeczne, które spowodowały impas w stosunkach pomiędzy policją i aktywistami indiańskimi w miejscu Masakry nad Wounded Knee[29]. Podczas tamtych obozów, które prowadziłem razem z kolegami z drużyny, Billem Bradleyem i Willisem Reedem, odkryłem, że Indianie Lakota uwielbiają koszykówkę i grają w nią w duchu jedności, który był nieodłączną częścią ich tradycji plemiennej.

Jedną z rzeczy, która intrygowała mnie w kulturze Indian Lakota, było ich postrzeganie samych siebie. Wojownicy Lakota mieli znacznie więcej autonomii niż ich białe odpowiedniki, ale z ich wolnością łączyła się znacznie większa odpowiedzialność. George W. Linden, uczony specjalizujący się w amerykańskiej historii, zauważył, że wojownik Lakota był „członkiem plemienia i jako taki nigdy nie zadziałałby wbrew jego interesom”. Linden dodawał, że dla Siuksów wolność nie polegała na byciu nieobecnym, ale wręcz przeciwnie – na byciu obecnym. Oznaczała „wolność dla realizacji wielkich relacji”.

Pokazując zawodnikom *Tajemniczego wojownika*, chciałem zwrócić ich uwagę na to, że zjednoczenie w imię czegoś więcej niż cele indywidualne może stać się źródłem potężnej siły. Bohater serialu, w luźny sposób oparty na postaci Szalonego Konia[30], wyrusza na bitwę, żeby ocalić swoje plemię. Po obejrzeniu filmu rozmawialiśmy, a zawodnicy sprawiali wrażenie, jakby bardziej zgadzali się z tym, że powinna ich połączyć wyjątkowa, plemienna więź. Ja zaś miałem nadzieję, że w nadchodzącym sezonie uda mi się coś na tym zbudować.

Tak jak wspomniałem w pierwszym rozdziale, eksperci od zarządzania, Dave Logan, John King i Halee Fischer-Wright, opisują w swojej książce *Przywództwo plemienne* pięć etapów tworzenia się plemienia. W

pierwszym sezonie w roli trenera moim celem było przeprowadzenie Byków z poziomu trzeciego – drużyna samotnych wojowników zorientowanych na indywidualny sukces („Ja jestem świetny, a ty nie") – do poziomu czwartego, w którym idea „My" zaczyna przeważać nad „Ja" („My jesteśmy świetni, a ty nie"). Wiedziałem, że nie będzie to proste. Musiałem sprawić, by w drużynie wytworzyła się kultura bezinteresowności oparta na świadomym, otwartym podejściu. Żeby to zrobić, nie mogłem skupić się tylko na jednej czy dwóch innowacyjnych technikach motywacyjnych. Musiałem wymyślić wielowymiarowy program, który obejmował ofensywę trójkątów, ale jednocześnie zawierał wszystko to, czego nauczyłem się przez lata o budowaniu więzi pomiędzy ludźmi i budzeniu w nich ducha.

Pierwszym krokiem była rozmowa z Michaelem.

Wiedziałem, że nie jest fanem trójkątów. Nabijał się z nich, nazywając je „ofensywą równych możliwości", wymyśloną dla zawodników, którzy nie posiadają kreatywnych umiejętności w pojedynkach jeden na jednego. Ale jednocześnie chciał być częścią drużyny, która będzie bardziej zintegrowana i wielowymiarowa od obecnych Bulls.

To nie mogła być łatwa rozmowa. Mówiąc w skrócie, zamierzałem poprosić Michaela, który po raz trzeci z rzędu sięgnął po tytuł króla strzelców ze średnią 32,5 punktu na mecz, żeby ograniczył liczbę oddawanych rzutów, tak by pozostali zawodnicy mogli bardziej angażować się w ataku. Wiedziałem, że będzie to dla niego spore wyzwanie: Michael był drugim koszykarzem w historii, który wygrał w tym samym sezonie klasyfikację najlepszych strzelców i zdobył nagrodę MVP – pierwszym został w 1971 roku Kareem Abdul-Jabbar.

Powiedziałem mu, że planuję wdrożyć trójkąty, w wyniku czego prawdopodobnie nie będzie w stanie obronić tytułu króla strzelców. „Musisz podzielić się rzutami z kolegami – stwierdziłem – bo jeśli tego nie zrobisz, to oni nie będą się rozwijać".

Reakcja Michaela była zaskakująco pragmatyczna. Jego główna obawa leżała w niepewności co do umiejętności pozostałych zawodników, zwłaszcza Cartwrighta, który miał problemy z odbieraniem podań, i Horace'a, który miał problemy z pracą nóg.

„Najważniejsze jest to – odparłem – żeby każdy miał szansę dotknąć piłki, żeby nie czuli się tylko jak kibice. Nie będziemy dobrą drużyną w

obronie, jeśli będziemy polegać tylko na jednym człowieku. To musi być praca zespołowa". „Dobra, myślę, że jakoś się pogodzę ze średnią 32 punktów – odpowiedział. – To jest osiem punktów na kwartę. Nikt inny tego nie dokona". Ja stwierdziłem: „Cóż, jeśli tak mówisz, to może i zdobędziesz ten tytuł króla strzelców. Ale co sądzisz o tym, żeby większą część tych punktów zdobywać pod koniec meczu?".

Michael zgodził się, żeby spróbować. Niedługo po naszej rozmowie, jak się później dowiedziałem, powiedział dziennikarzowi Samowi Smithowi: „Możemy spróbować przez dwa mecze". Ale kiedy dotarło do niego, że nie zamierzam odpuścić, poświęcił się nauce systemu oraz tego, jak go najlepiej wykorzystać dla siebie – czyli zrobił dokładnie to, na co liczyłem. Śmieszne było obserwowanie kłótni Texa i Michaela o system. Tex podziwiał umiejętności Michaela, ale jeśli chodzi o trójkąty, był purystą i nie miał problemu z tym, żeby zwrócić Michaelowi uwagę, kiedy ten działał niezgodnie ze scenariuszem. A Michael nie miał problemu z interpretowaniem machiny stworzonej przez Texa na swój sposób. Uważał, że system może w najlepszym razie funkcjonować w ataku przez trzy kwarty. Potem, żeby wygrać, drużyna powinna zacząć improwizować i wykorzystywać „potęgę myślenia".

To był pojedynek dwóch wizji. Tex wierzył, że tak silne opieranie się na jednym zawodniku, niezależnie od tego, jak bardzo jest on utalentowany, jest głupie. A Michael wychodził z założenia, że jego kreatywność otwiera przed drużyną nowe, ekscytujące możliwości.

„W słowie »drużyna« nie ma słowa »ja«", mawiał Tex. „Ale jest w słowie »zwycięstwo«", odpowiadał z uśmiechem Michael[31].

Ja uważałem, że każdy z nich ma trochę racji. Nie wierzyłem, że trójkąty same w sobie są panaceum na wszystkie bolączki Bulls. Poszukiwałem złotego środka pomiędzy puryzmem Texa a kreatywnością Michaela. Zajęło to trochę czasu, ale kiedy już zawodnicy opanowali podstawy, zaczęliśmy wprowadzać do systemu pewne zmiany, które umożliwiały drużynie ustawianie określonych akcji w ruchu, żeby uniknąć intensywnego pressingu w obronie. A kiedy się to udało, Byki naprawdę odleciały!

Kolejną zmianą, którą wprowadziłem, żeby Bulls stali się mniej „jordanocentryczni", była zmiana hierarchii w drużynie. Michael

dominował na parkiecie, ale miał odmienny styl przywództwa niż Larry Bird czy Magic Johnson, którzy motywowali drużynę samą swoją osobowością. Mark Heisler, dziennikarz „Los Angeles Times", pisał, że Jordan „nie był naturalnym przywódcą, był naturalnym człowiekiem czynu". Prowadził drużynę czystą siłą woli. Tak jakby mówił: „Idę im skopać tyłki. Idziecie ze mną?".

Poza tym Michael oczekiwał od swoich kolegów, że sprostają takim samym wymaganiom, jakie stawiał sobie. „Był cholernie wymagający – wspomina John Paxson. – Kiedy znajdowałeś się na parkiecie, musiałeś robić swoje i robić to dobrze. Nie przyjmował do wiadomości, że komuś może zależeć mniej niż jemu".

Uznałem, że potrzebujemy w drużynie jeszcze jednego lidera, żeby trochę zrównoważyć perfekcjonizm Michaela, więc mianowałem Billa Cartwrighta drugim kapitanem. Miał łagodne usposobienie, ale kiedy chciał, potrafił wyrazić swoje zdanie i nie bał się postawić Michaelowi, dzięki czemu Jordan go szanował. „Bill był cichym, cichym liderem – wspominał Michael. – Nie mówił wiele, ale kiedy już mówił, to wszyscy go słuchali. Kiedy się ze mną nie zgadzał, otwarcie mnie challengował. To było spoko. Mieliśmy taką relację, że nawzajem się challengowaliśmy".

Zawodnicy nazywali Cartwrighta „Nauczka", bo dawał nauczkę wszystkim innym wysokim, kiedy próbowali minąć go pod koszem. „Bill był w naszej drużynie niczym skała – mówi Paxson. – Nigdy nie dawał za wygraną, nikomu nie ustępował, a przecież koszykówka była w tamtych czasach dużo bardziej siłowa. Był jak wielki brat. Jeśli ktoś się na ciebie uwziął, to Bill zawsze zadbał o to, żebyś miał pewność, że on czuwa".

Bill miał wtedy 32 lata i był najstarszym zawodnikiem w drużynie. Instynktownie czuł, co chcemy zrobić z Bykami, i miał taki dar, że potrafił to wytłumaczyć zawodnikom lepiej niż ja. Jedna z moich słabości polega na tym, że czasami mówię zbyt ogólnie i generalizuję. Bill zawsze sprowadzał dyskusję na ziemię.

Koszykówka jest niczym wielka zagadka. Możesz wszystko robić dobrze. Możesz mieć idealną mieszaninę talentu i najlepszego systemu ofensywnego. Możesz wymyślić najlepszą strategię defensywną i przygotować swoich graczy na każdą ewentualność. Jeśli jednak zawodnicy jako grupa nie będą mieli poczucia jedności, to twoje wysiłki zdadzą się na nic. A więź łącząca drużynę bywa bardzo krucha i nieuchwytna.

Jedność nie jest czymś, co można uruchomić ot tak. Musisz stworzyć odpowiednie warunki, żeby mogła rozkwitnąć, a potem codziennie starannie ją pielęgnować. Stwierdziłem wtedy, że Byki potrzebują odizolowanego od świata sanktuarium, w którym będą mogli tę drużynową więź budować. Z wyjątkiem specjalnych okazji zabroniłem zawodnikom przyprowadzania na treningi rodziny i przyjaciół. Wprowadziłem też restrykcje dla dziennikarzy. Chciałem, żeby moi zawodnicy czuli, że mogą się podczas treningów zachowywać naturalnie, żeby nie musieli się martwić, że zrobią coś, o czym następnego dnia przeczytają w gazetach.

Sezon trwał, a ja zacząłem powoli zapoznawać drużynę z plemiennymi zwyczajami Indian Lakota. Niektóre z nich były subtelne. Na początku każdego treningu zasiadaliśmy wszyscy w kręgu – zawodnicy, trenerzy, sztab szkoleniowy – i dyskutowaliśmy o celach na nadchodzący dzień. W taki sam sposób kończyliśmy każdy trening.

Wojownicy Lakota zawsze zbierali się w kręgu, bo koło jest symbolem fundamentalnego ładu we wszechświecie. Czarny Łoś, mędrzec z plemienia Lakota, tłumaczył to tak: Wszystko, co czyni Potęga Świata, dzieje się w kręgu. Niebo jest okrągłe, słyszałem, że ziemia też jest okrągła jak piłka, gwiazdy również… Słońce krąży po okręgu, Księżyc tak samo i oba są okrągłe. Nawet pory roku tworzą wspaniały krąg i zawsze wracają tam, skąd przybyły. Życie ludzkie też zatacza krąg od dzieciństwa do dzieciństwa. Kręgi są wszędzie.

Dla Indian Lakota wszystko jest święte – nawet wróg – bo wierzą w fundamentalne połączenie każdego z elementów życia. Dlatego wojownicy Lakota nie próbowali podbijać innych plemion. Dużo bardziej interesowało ich dokonywanie aktów odwagi, takich jak dotknięcie przeciwnika kijem, udział w napadach rabunkowych i kradzieże koni albo odbicie pojmanego wojownika z rąk nieprzyjaciela. Dla Indian Lakota bitwa była radosnym doświadczeniem, czymś takim jak mecz, tyle że oczywiście stawka była wyższa.

Innym zwyczajem Lakota, który zaadaptowałem, było walenie w bęben, kiedy chciałem, żeby zawodnicy zebrali się w pokoju plemiennym na spotkanie. Pokój plemienny – nazywany też pokojem telewizyjnym – był udekorowany kilkoma totemami indiańskimi, które dostałem w prezencie w minionych latach: naszyjnikiem z kłów niedźwiedzich (miał dawać siłę i mądrość), ilustracją obrazującą historię podróży Szalonego Konia,

zdjęciami nowo narodzonego cielaka bizona (symbol prosperity i szczęścia). Czasami, kiedy wysoko przegraliśmy, zapalałem fajkę mądrości z szałwii – to kolejna tradycja Lakota – po czym machałem nią, żeby oczyścić powietrze w szatni. Za pierwszym razem, kiedy to zrobiłem, zawodnicy na mnie naskoczyli: „Co to za zioło palisz, Phil?”.

Sztab trenerski też odegrał krytyczną rolę w namówieniu zawodników na przemianę świadomości. Jeszcze kiedy byłem asystentem, Tex, Johnny i ja godzinami siedzieliśmy, dyskutując o historii koszykówki. Nie we wszystkim się zgadzaliśmy, ale wytworzył się między nami wysoki poziom zaufania i poczuliśmy się zobowiązani do zaszczepienia w drużynie ducha pracy zespołowej. Nie trzeba wspominać, że zawód trenera przyciąga mnóstwo dziwaków, którzy uważają za swój obowiązek, by na każdym kroku przypominać otoczeniu, że to oni są samcami alfa. Sam też tak czasem robiłem. Przez te wszystkie lata nauczyłem się jednak, że najbardziej skutecznym podejściem jest oddawanie autorytetu innym i pielęgnowanie w nich umiejętności przywódczych. Kiedy mi się to udaje, to nie tylko buduję w ten sposób jedność w drużynie, nie tylko pozwalam innym się rozwijać, ale paradoksalnie – wzmacniam jednocześnie własną pozycję lidera.

Niektórzy trenerzy ograniczają wpływy sztabu, bo sami chcą mieć decydujący głos w szatni. Ja jednak zachęcałem wszystkich do brania udziału w dyskusji – i trenerów, i zawodników – chciałem w ten sposób stymulować kreatywność całej grupy i sprawiać wrażenie, że wszyscy mamy wpływ na to, co się dzieje. Jest to szczególnie ważne w przypadku zawodników, którzy dostają na parkiecie niewiele minut. Oto mój ulubiony wiersz o potędze włączania, *Przechytrzony* Edwina Markhama:

Narysował okrąg, który mnie wykluczył
Heretyk, buntownik, godzien lekceważenia
Ale miłość i ja byliśmy mądrzejsi. Wygraliśmy
Narysowaliśmy okrąg, którym go objęliśmy!

Kiedy zatrudniam trenerów, moja strategia polega na otaczaniu się najsilniejszymi i najmądrzejszymi ludźmi, jakich udaje mi się znaleźć, i dawaniu im znacznej swobody. Niedługo po tym, jak zostałem trenerem

Bulls, zatrudniłem Jima Cleamonsa, jednego z moich byłych kolegów z Knicks. Był piekielnie uzdolnionym obrońcą i wiedziałem, że pomoże nam rozwijać młode talenty. Najbardziej jednak podobało mi się w nim to, że w Ohio State trenował u Freda Taylora, jednego z najbardziej zorientowanych na system trenerów w historii sportu. I Tex, i Johnny nie mogli się doczekać, żeby skorzystać z wiedzy Jima.

Każdy asystent miał jasno zdefiniowaną rolę. Tex był odpowiedzialny za rozwijanie umiejętności ofensywnych i podstaw systemu trójkątów. Johnny nadzorował obronę i nakręcał zawodników na najbliższych rywali. A Jim pracował indywidualnie z zawodnikami, którzy wymagali więcej szkolenia. Każdego ranka spotykaliśmy się ze sztabem trenerskim na śniadaniu i omawialiśmy plany treningowe oraz ostatnie raporty skautów na temat najbliższych przeciwników. Dzięki temu mogliśmy się dzielić między sobą informacjami i mieć pewność, że wszyscy orientujemy się w bieżącej strategii. Każdy trener miał sporą autonomię, ale kiedy rozmawialiśmy z zawodnikami, to mówiliśmy jednym głosem.

Pierwszy sezon rozpoczęliśmy nieszczególnie – drużyna nie do końca radziła sobie z systemem. „To było frustrujące – wspomina Scottie. – Nie czuliśmy zbyt dobrze siebie nawzajem, a pod koniec meczów w ataku rezygnowaliśmy z systemu, bo nie byliśmy go pewni”. Ale w drugiej połowie sezonu zaczęliśmy się odnajdywać coraz lepiej i wygraliśmy 27 z 35 meczów. Większość drużyn przeciwnych była zdezorientowana – ich zawodnicy nie wiedzieli, jak mają kryć Michaela, skoro coraz częściej przemieszczał się bez piłki. Nie mogli go podwajać i potrajać tak jak wcześniej, ale nie mogli też sobie pozwolić na spuszczenie go z oka, co stwarzało szansę innym niekrytym w danej chwili zawodnikom.

Zakończyliśmy sezon na drugim miejscu w naszej dywizji z bilansem 55:27 i przemknęliśmy przez dwie pierwsze serie playoffów, rozbijając Milwaukee i Philadelphię. Nasz kolejny przeciwnik, Detroit, nie był już tak miły. Chociaż pokonaliśmy Pistons podczas sezonu zasadniczego, to wciąż żyły w nas wspomnienia o upokorzeniach doznanych rok wcześniej. Zwłaszcza Scottie, który musiał zejść z boiska podczas meczu numer sześć ze wstrząsem mózgu, po brutalnym faulu od tyłu Billa Laimbeera. Scottie zmagał się też wtedy z problemami osobistymi. Opuścił większość rywalizacji z Philadelphią, żeby wziąć udział w uroczystościach

pogrzebowych po śmierci ojca, a stres związany z publicznym przeżywaniem żałoby był dla niego trudny do zniesienia.

To była brutalna rywalizacja, zakończona decydującym siódmym meczem w nowej hali Pistons w Auburn Hills w stanie Michigan. Nie szło nam. W poprzednim meczu Paxson skręcił kostkę, a Scottiego męczyła straszliwa migrena, która tak bardzo zaburzyła mu wzrok, że nie był w stanie rozróżnić kolorów strojów. Obaj spróbowali zagrać, ale w drugiej połowie kompletnie się posypaliśmy i już nie udało nam się pozbierać. Przegraliśmy różnicą 19 punktów, ale czuliśmy się tak, jakby to było przynajmniej 100.

Po meczu w szatni pojawił się Jerry Krause i wygłosił nieoczekiwaną tyradę. Michael był tak wściekły, że rozpłakał się, siedząc gdzieś z tyłu autokaru. Później powiedział, że podjął wtedy decyzję, że coś takiego już nigdy więcej się nie powtórzy.

Ja reagowałem spokojniej. Owszem, doznaliśmy porażki, to był jeden z najgorszych meczów w mojej karierze trenerskiej. Ale kiedy kurz opadł, zauważyłem, że ból upokarzającej klęski scalił drużynę tak bardzo jak nigdy wcześniej. Bulls zaczynali tworzyć plemię.

7

Słyszeć, czego nie słychać

A przede wszystkim spoglądajcie lśniącymi oczami
na cały otaczający nas świat, bo największe tajemnice
są zawsze ukryte w najbardziej nieoczekiwanych miejscach.
Ci, którzy nie wierzą w magię, nigdy jej nie znajdą.

Roald Dahl

W przedpokoju mojego domu w południowej Kalifornii wisi przypominający totem duży obraz przedstawiający najważniejszych zawodników, którzy sięgnęli po trzy pierwsze tytuły mistrzowskie dla Bulls. To seria portretów ułożona jeden nad drugim: Michael Jordan na górze, dalej pozostali członkowie pierwszej piątki, potem rezerwowi. Eleganckie czerwone obramowania, przyciemniona paleta kolorystyczna i nadające dostojeństwa kontury poszczególnych zawodników sprawiają, że obrazy wyglądają bardziej jak obiekty sakralne, a nie kolekcja zdjęć. Podoba mi się to, że ich autor, Tim Anderson, nie rozróżnił gwiazd od zawodników drugiego planu, jedynym wyróżnikiem jest kolejność portretów. Każda sylwetka jest tej samej wielkości, w każdej widać tę samą cichą pewność siebie. Dla mnie ten obraz to hołd dla całego konceptu tej drużyny.

Po porażce z Detroit mieliśmy przed sobą jeszcze długą drogę, ale wiedziałem, że zmierzamy we właściwym kierunku. Zawodnicy zaczynali się powoli identyfikować z systemem, stając się bezinteresowną drużyną z czwartego poziomu. Lato spędziłem na zastanawianiu się, czego potrzebujemy, żeby przyspieszyć proces zmian. Po pierwsze powinniśmy podejść do męczącego, składającego się z 82 meczów sezonu jak do maratonu, a nie jak do serii sprintów. Żeby pokonać Pistons, musimy wcześniej zapewnić sobie przewagę własnego parkietu i osiągnąć szczyt możliwości we właściwym momencie, zarówno pod względem fizycznym,

jak i psychologicznym. Po drugie musimy jeszcze skuteczniej wykorzystywać pressing w obronie, zwłaszcza podczas playoffów, kiedy to właśnie od obrony zależy sukces lub porażka. Po trzecie, musimy zrozumieć, że każdy mecz jest istotny z punktu widzenia tego, co chcemy osiągnąć jako drużyna. Często przypominałem zawodnikom, że mają się skupić na całej podróży, a nie tylko na jej celu, bo jeśli całą uwagę skupia się na przyszłości, to teraźniejszość może cię ominąć.

Najważniejsze było nakłonienie chłopaków, żeby bardziej harmonijnie ze sobą współpracowali. Dynamika grupy, którą chciałem zbudować, jest dobrze opisana w *Drugiej Księdze Dżungli* Rudyarda Kiplinga. Podczas sezonu 1990/91 stało się to naszym mottem:

> *Oto jest zbiór Praw Dżungli – jak niebo wieczysty, niemylny.*
> *Ginie wilk, co je łamie; wilk, co ich słucha, jest szczęśliwy i silny.*
> *Jak pnącza, co pień opasują, tak Prawo wkoło nas się winie:*
> *Bo wilk jest siłą drużyny, a wilka siła – w drużynie*[32].

Kiedy zacząłem grać w Knicks, przez kilka sezonów lato spędzałem, studiując psychologię na Uniwersytecie w Dakocie Północnej. Fascynowały mnie wtedy prace Carla Rogersa, a jego przełomowe teorie na temat samorealizacji miały silny wpływ na moje podejście do przywództwa. Rogers, jeden z twórców psychologii humanistycznej, po latach eksperymentów klinicznych stworzył wiele efektywnych technik, dzięki którym można było rozwijać w sobie coś, co nazywał „prawdziwym ja", w przeciwieństwie do wyidealizowanego „ja", do którego wydaje nam się, że powinniśmy dążyć. Wierzył, że dla terapeuty kluczowe jest zbudowanie z klientem relacji opartej nie tyle na rozwiązaniu problemu, co na pielęgnowaniu osobistego rozwoju.

Rogers twierdził, że aby tak się stało, terapeuta musi być uczciwy i autentyczny. Że musi podchodzić do klienta jak do człowieka o bezwarunkowym poczuciu wartości, niezależnie od tego, w jakim stanie klient się znajduje. Jak opisuje w książce *O stawaniu się osobą*, paradoks polega na tym, że „im bardziej staram się być sobą i im bardziej jestem, gotów żeby zrozumieć i zaakceptować rzeczywistość, tym większe

prawdopodobieństwo wywołania zmiany”. Zdaniem Rogersa nikt z nas nie będzie w stanie się zmienić, o ile wcześniej nie zaakceptuje siebie takim, jakim jest. Nikt też nie będzie w stanie rozwinąć dobrej relacji z innymi, o ile nie odkryje, jak ważne są jego osobiste doświadczenia. Tłumaczy to tak: „Każdy człowiek jest dla siebie wyspą i może budować mosty do innych wysp tylko pod warunkiem, że będzie sobą i pozwoli sobie być sobą”.

Nie udaję, że jestem terapeutą. Ale proces opisany przez Rogersa nie różnił się specjalnie od podejścia, któremu hołdowałem jako trener. Zamiast próbować na siłę wtłaczać wszystkich w z góry wyznaczone role, pragnąłem stworzyć takie środowisko, w którym zawodnicy będą mogli się rozwijać jako indywidualności i kreatywnie zaistnieć w drużynie. Nie byłem zainteresowany tym, żeby stać się najlepszym kumplem moich graczy – mówiąc szczerze, uważam nawet, że ważne jest zachowanie odpowiedniego dystansu. Próbowałem natomiast zbudować z każdym z zawodników autentyczną relację, bazującą na wzajemnym szacunku, sympatii i zaufaniu.

Kluczem jest transparentność. Zawodnicy na pewno nie staną za trenerem, który nie będzie w stosunku do nich uczciwy i bezpośredni. W trakcie mojego pierwszego sezonu w roli szkoleniowca Bulls B.J. Armstrong chciał zastąpić w pierwszej piątce rozgrywającego Johna Paxsona. Uważał, że lepiej kreuje akcje w ataku i lepiej kozłuje. Ale był też niechętny do przejścia na ofensywę trójkątów, bo uważał, że nie pozwala w pełni wykorzystać jego umiejętności w grze jeden na jednego. Powiedziałem mu, że doceniam jego entuzjazm, ale że chcę, żeby dzielił minuty z Paxem, bo John lepiej współpracuje z zawodnikami pierwszej piątki, a ja potrzebuję B.J.-a, żeby dodał energii rezerwowym. Co więcej, widzę, że drużyna gra płynniej z Johnem na parkiecie. B.J. nie był szczęśliwy, że tak zdecydowałem, ale komunikat do niego dotarł. Kilka lat później, kiedy udowodnił, że jest w stanie prowadzić atak, grając drużynowo, trafił do pierwszej piątki.

Jednym z najtrudniejszych zadań trenera jest powstrzymywanie zawodników drugiego planu przed psuciem chemii w drużynie. Menedżer New York Yankees Casey Stengel mawiał, że tajemnica zarządzania polega na tym, by oddzielić graczy, którzy cię nienawidzą, od tych, którzy są niezdecydowani. W koszykówce gracze, którzy cię nienawidzą, to zazwyczaj ci, którzy nie dostają na parkiecie tylu minut, na ile w swoim

mniemaniu zasługują. Sam byłem rezerwowym, więc wiedziałem, jak bardzo irytujące jest ślęczenie na ławce podczas decydującego meczu.

Moja strategia polegała na tym, żeby angażować rezerwowych w rytm gry w takim stopniu, w jakim to możliwe. Jak mawiał Tex Winter: jeśli ofensywa trójkątów działa jak należy, to drużyna powinna się zachowywać jak „pięć palców jednej ręki". Kiedy więc rezerwowi pojawiali się na parkiecie, musieli być w stanie gładko wtopić się w skład. Na początku sezonu grałem rotacją dziesięciu zawodników, żeby mieć pewność, że rezerwowi spędzają na parkiecie wystarczająco dużo czasu, by móc się zsynchronizować z resztą drużyny. Pod koniec sezonu ograniczałem rotację do siedmiu–ośmiu zawodników, ale próbowałem wstawiać rezerwowych, kiedy tylko było to możliwe. Czasami zawodnicy drugiego planu robili różnicę – na przykład Cliff Levingston, rezerwowy silny skrzydłowy, który w sezonie zasadniczym 1990/91 grał niewiele, ale rozkwitł w playoffach, bo świetnie sobie radził w pojedynkach z graczami podkoszowymi z Detroit.

Nie jestem typem brata łaty albo gościa, który szasta komplementami, niektórzy uważają nawet, że zanadto trzymam się z boku. Mój styl polega na okazywaniu uznania za pomocą subtelnych gestów – czasem skinienia głowy, czasem dotknięcia ramienia. Nauczył mnie tego Dick McGuire, mój pierwszy trener w Knicks, który często pojawiał się w szatni po meczach i spokojnie dodawał mi pewności siebie, mówiąc, że o mnie pamięta i że spróbuje dać mi więcej minut w następnym meczu. Jako trener starałem się zapewnić każdego zawodnika, że dbam o niego jako o człowieka, nie o koszykarskiego robola.

Mój ojciec przekazał mi wspaniały dar – pokazał, jak być autentycznie miłosiernym, a jednocześnie budzić szacunek. Był wysokim, majestatycznym mężczyzną, miał ciepły uśmiech i coś miękkiego w oczach, przez co sprawiał wrażenie osoby godnej zaufania, przyjaznej i odrobinę tajemniczej. Przypominał znane mi portrety George'a Washingtona, człowieka małomównego i skromnego, ale mającego nad wszystkim pełną kontrolę. Jako dziecko często stałem u boku ojca i wraz z nim pozdrawiałem wiernych wychodzących z mszy. Niektórzy mówili, że przez dostojną postawę, którą przyjmowałem, wyglądałem trochę jak on. Jako trener bez wątpienia wykorzystywałem swoją posturę, wzrost i

głęboki, donośny głos. Kiedy mówiłem coś do zawodników, nie musiałem patrzeć w górę – rozmawialiśmy jak równy z równym.

Ojciec był pastorem w każdym tego słowa znaczeniu. Był jednym z najbardziej autentycznych chrześcijan, jakich miałem okazję spotkać. Żył w zgodzie z prostym zestawem przykazań i zasad dyktowanych przez Biblię, starał się unikać generalnych osądów i animozji, bo stało to w sprzeczności z wyznawanymi przez niego chrześcijańskimi ideałami. Podczas gdy matka, wygłaszając kazania, często krzyczała o smażeniu się w piekle, ojciec koncentrował się przede wszystkim na dobroci i szczodrości serca. Bardzo dbał o swoich parafian, zawsze po śniadaniu modlił się za każdego z nich. Członkowie Kościoła czuli się bezpiecznie, wiedzieli, że nieustannie się za nimi wstawia. Dzięki temu społeczność trzymała się razem. To była lekcja, której nigdy nie zapomnę.

Koszykarze zazwyczaj niechętnie mówią o najskrytszych pragnieniach. Wolą żartować albo komunikować coś niewerbalnie zamiast odkrywać swoje słabości – zwłaszcza kiedy rozmawiają z trenerem. Próby wydobycia z każdego z nich, co ich boli, są więc dosyć karkołomne.

Zawsze szukałem nowych sposobów, żeby dotrzeć do swoich podopiecznych. Kiedy zacząłem trenować Bulls, poprosiłem zawodników o stworzenie tak zwanych tarcz osobistych – prostych profili psychologicznych, w oparciu o odpowiedzi na podstawowe pytania: „Jakie jest twoje największe marzenie?”, „Kto wywarł na ciebie największy wpływ?” albo „Co jest w tobie takiego, o czym nikt nie wie?”. Potem poprosiłem, żeby wypełnili bardziej sformalizowany kwestionariusz i wykorzystałem ich odpowiedzi do zadania bardziej szczegółowych pytań podczas spotkań w cztery oczy w połowie sezonu.

Moim ulubionym narzędziem psychologicznym było coś, co June nazywała „tarczą społeczną” – odtworzenie sposobu, w jaki ludzie postrzegają siebie w relacji z grupą. Podczas jednego z dłuższych wyjazdów dałem każdemu zawodnikowi kartkę papieru z narysowaną na środku tarczą z trzema okręgami, reprezentującą strukturę społeczną drużyny. Poprosiłem, żeby umieścili się gdzieś na tarczy, w zależności od tego, jak silnie czują się związani z drużyną. Nie było niespodzianką, że zawodnicy pierwszej piątki zazwyczaj umieszczali siebie w pobliżu środka tarczy, a rezerwowi rozrzucali się w drugim i trzecim okręgu. Ale Stacey King, szybko mówiący, stylowo ubrany zawodnik, który wszystkich

rozśmieszał, umieścił się kiedyś daleko poza trzecim kołem. Kiedy zapytałem dlaczego, odpowiedział: „Trenerze, przecież ja prawie wcale nie gram”. Nie było to prawdą, ale tak właśnie się czuł. Stacey sprawiał wrażenie człowieka pewnego siebie i towarzyskiego, ale czuł się jak outsider, który marzy o tym, żeby ktoś go docenił. I wcale nie jestem przekonany, czy wymyśliłem, jak to jego przekonanie zmienić.

Chciałem dać zawodnikom wolność, żeby sami doszli do tego, w jaki sposób mogą się wpasować w system, zamiast dyktować im, co mają robić. Niektórzy czuli się z tym niekomfortowo, bo nigdy wcześniej nie dostali tyle swobody. Inni poczuli się wreszcie niczym nieskrępowani.

Na początku sezonu 1990/91 postanowiłem zostawić Michaela samemu sobie. Wiedziałem, że będzie potrzebował czasu, żeby nauczyć się gry w nowym systemie w sposób, który sam uzna za sensowny. Latem zdecydował, że musi nabrać trochę mięśni, żeby jakoś zneutralizować braki w sile fizycznej, które sprawiały mu problemy w pojedynkach z Pistons i innymi drużynami. Zatrudnił Tima Grovera, trenera specjalizującego się w treningach siłowych, który zaaplikował mu ciężką serię ćwiczeń, mających na celu poprawę wytrzymałości i zwiększenie masy mięśniowej. Michael jak zwykle był niebywale zdyscyplinowany i na obozie treningowym wyglądał na potężniejszego i silniejszego, zwłaszcza w ramionach.

Uwielbiał wyzwania. Zaproponowałem więc, żeby zbudował sobie nowy rodzaj relacji z kolegami z drużyny. Oczekiwał od nich, że będą grali na takim poziomie jak on, choć przecież w całej lidze znajdowało się ledwie kilku graczy, którzy byli w stanie sprostać jego standardom. Zachęciłem go więc, żeby spojrzał świeżym okiem na swoją rolę w drużynie i wyobraził sobie, jak może stać się katalizatorem dla pracy zespołowej. Niczego mu nie dyktowałem, starałem się jedynie sprawić, żeby spojrzał na problem od innej strony, głównie zadając mu pytania o to, jak ta czy inna strategia może wpłynąć na drużynę. „Jak sądzisz, co pomyśleliby Scottie i Horace, gdybyś zaczął robić to?”, pytałem. Traktowałem go jak partnera, a on powoli zaczął zmieniać swój sposób myślenia. Kiedy pozwoliłem, żeby sam doszedł do rozwiązania, to prawdopodobieństwo, że to rozwiązanie kupi i nie będzie w przyszłości powtarzał starych błędów, rosło.

Potem Michael przyznał, że podobało mu się to podejście: „Pozwalało mi być tym, kim chciałem być”. Czasem mówiłem, że powinien być

bardziej agresywny i tym samym nadawać ton całej drużynie. Kiedy indziej zachęcałem: „Namów Scottiego, żeby poszedł do przodu. Obrońcy ruszą w jego kierunku, a wtedy ty będziesz mógł zaatakować”. Generalnie chodziło mi o to, żeby pokazać Michaelowi, jak może połączyć swoje osobiste ambicje z celami drużyny. „Phil wiedział, że zdobycie tytułu króla strzelców jest dla mnie ważne – mówi dziś Michael – ale chciałem to zrobić w taki sposób, żeby nie zaszkodzić w realizacji celów drużyny”.

Co jakiś czas dyskutowaliśmy z Michaelem – głównie wtedy, kiedy krytykowałem go za którąś z jego samolubnych akcji. Ale nasze różnice zdań nigdy nie urosły do rozmiarów poważnej awantury. „Trochę mi zajęło, żeby się uspokoić – przyznaje Jordan. – Może powinienem był spojrzeć w lustro i spróbować zrozumieć, co dokładnie ma na myśli Phil. Ale sądzę, że z nim było podobnie. Za każdym razem, kiedy toczyliśmy te dyskusje, nasz wzajemny szacunek rósł”. Zgadzam się z tym.

Kolejnym zawodnikiem, który w tamtym sezonie zrobił poważny krok do przodu, był Scottie Pippen. On oczywiście był przyzwyczajony do robienia dużych kroków naprzód. Dorastał jako najmłodszy z dwunastki dzieci w Hamburgu w stanie Arkansas. Jego rodzina nie miała pieniędzy, bo ojciec był inwalidą po udarze, którego doznał, pracując w fabryce. Scottie był złotym chłopcem. Nie dostał wprawdzie żadnej propozycji stypendium, ale zapisał się na Uniwersytet w Central Arkansas i skończył szkołę, imając się dziwnych zajęć, takich jak praca menedżera reprezentacji uczelni. Jego debiutancki sezon nie był specjalnie spektakularny – zdobywał średnio 4,3 punktu i 2,9 zbiórki. Jednak już w kolejnym roku, gdy urósł o dziesięć centymetrów (mierzył ich wtedy 195) i wrócił do szkoły po ciężkich letnich treningach, okazał się najlepszym zawodnikiem w drużynie. „Zawsze dobrze rozgrywałem piłkę – mówi Scottie. – I to było moją największą przewagą, kiedy urosłem, bo teraz to centrzy musieli mnie kryć, a w lidze wcale nie było dużo wysokich graczy”.

Kiedy kończył studia, miał już dwa metry, zdobywał średnio 26,3 punktu i 10 zbiórek na mecz i na ostatnim roku został jednogłośnie wybrany do drużyny gwiazd. Jerry Krause, który dość wcześnie zwrócił na niego uwagę, zrobił kilka zręcznych transferów, żeby móc go wybrać z piątym numerem w drafcie w 1987 roku. Ale Scottie był zaszufladkowany jako tradycyjny niski skrzydłowy i trudno mu było wpasować się w tę rolę, bo nie był specjalistą od rzutów z dystansu. Miał za to rzadką umiejętność –

potrafił zebrać piłkę w obronie, przedryblować przez całe boisko i zaatakować kosz po drugiej stronie. To, że na treningach krył Michaela, sprawiło, że stał się też fenomenalnym obrońcą. Tym, co zrobiło na mnie największe wrażenie, kiedy zacząłem z nim pracować, była umiejętność odczytywania sytuacji na parkiecie i odpowiedniego reagowania. W liceum był rozgrywającym i nadal chętnie dzielił się piłką. Podczas gdy Michael wciąż szukał nowych sposobów na zdobywanie punktów, Scottiemu bardziej zależało na tym, żeby atak zakończył się sukcesem. To, kto zdobędzie punkty, nie miało dla niego znaczenia. Pod tym względem bardziej przypominał Magica niż Michaela.

I tak w moim drugim sezonie w roli trenera stworzyłem nową pozycję dla Scottiego – „rozgrywający skrzydłowy”[33] – miał dzielić rozgrywanie piłki z obrońcami. Jak się okazało, eksperyment zadziałał dużo lepiej, niż się spodziewałem. Wydobył ze Scottiego nieodkryty wcześniej potencjał – stał się dzięki temu dużo wszechstronniejszym graczem. Sam mówi, że ta zmiana „uczyniła ze mnie zawodnika, którym chciałem być, przychodząc do NBA”. Scottie zakończył sezon z drugą najlepszą w drużynie średnią zdobytych punktów (17,8), drugą w zbiórkach (7,3), drugą w przechwytach (2,35), a rok później został wybrany do pierwszej piątki najlepszych obrońców w NBA. Przełożenie na drużynę też było niesamowite. Przeniesienie Scottiego na pozycję rozgrywającego dało mu tyle samo możliwości rozgrywania piłki co Michaelowi, dzięki czemu M.J. mógł przesunąć się na skrzydło i zyskał nowe możliwości rozgrywania akcji w ataku. Zmiana otworzyła też nowe ścieżki przed innymi zawodnikami, bo Scottie chętniej od Michaela dzielił się piłką. I tak oto, nagle, wytworzyła się nowa, zbudowana na wspólnocie dynamika grupy.

W tamtych czasach większość trenerów wyznawała teorię treningu mentalnego Knute Rockne[34]. Starali się podkręcić swoich zawodników przed meczem przemowami motywacyjnymi w stylu „wygrajcie dla Gippera”[35]. Takie podejście może być skuteczne w przypadku futbolistów. Ale grając w Knicks, odkryłem, że kiedy mentalnie jestem za bardzo nakręcony, to negatywnie wpływa to na moją umiejętność koncentracji pod presją. Zrobiłem więc odwrotnie. Zamiast nakręcać zawodników, stworzyłem kilka strategii, które miały na celu ich wyciszenie i

uspokojenie, tak żeby mogli wyruszyć na bitwę pewni siebie i z poczuciem kontroli.

Pracę w Bulls zacząłem od przekazania zawodnikom skróconej wersji medytacji mindfulness[36] bazującej na praktykach zen, które stosowałem od lat. Nie robiłem wokół tego wielkiego halo. Siadaliśmy podczas treningów na dziesięć minut, zazwyczaj przed jedną z sesji filmowych. Niektórzy zawodnicy uważali, że to dziwne, inni wykorzystywali ten czas, żeby uciąć sobie drzemkę. Ale nie protestowali, bo wiedzieli, że medytacja jest dla mnie ważna. Z mojego punktu widzenia doprowadzenie do sytuacji, w której zawodnicy przez 10 minut siedzą cicho, było całkiem dobrym początkiem. A niektórzy gracze, zwłaszcza B.J. Armstrong, całkiem poważnie się medytacją zainteresowali i potem wykorzystywali ją do własnych celów.

Nie próbowałem uczynić z Bulls mnichów buddyjskich. Chciałem po prostu, żeby bardziej świadomie podchodzili do koszykówki i do swoich wzajemnych relacji. Mindfulness polega na tym, żeby żyć tym, co tu i teraz, zamiast zagłębiać się w przeszłość albo przyszłość. Według Suzukiroshi, kiedy działamy ze „spokojnym, prostym, czystym umysłem, nasza aktywność jest zdecydowana i wykonujemy ją w skupieniu. Ale kiedy działamy ze złożonym umysłem, zastanawiając się, jak to wpływa na inne rzeczy i innych ludzi, to i nasza aktywność staje się złożona i skomplikowana”.

Żeby osiągnąć sukces w koszykówce, jak to napisał kiedyś John McPhee, musicie mieć jasność i zgodność co do tego, gdzie jesteście i co się wokół was w danej chwili dzieje. Niewielu koszykarzy rodzi się z takim darem – można tu wymienić Michaela, Scottiego i Billa Bradleya – inni muszą się tego po prostu nauczyć. Po latach medytacji odkryłem, że kiedy w pełni zanurzysz się w chwili, to zaczynasz znacznie lepiej rozumieć to, co dzieje się właśnie teraz. A ta świadomość prowadzi w końcu do większego poczucia jedności, które jest istotą gry zespołowej.

John Paxson wysłał mi kiedyś artykuł z „Harvard Business Review”, który – jak stwierdził – od razu skojarzył mu się ze mną. Nosił tytuł *Przypowieści o przywództwie*, był autorstwa W. Chan Kim i Renée A. Mauborgne i składał się z serii dawnych przypowieści, które koncentrowały się na tym, co autorzy nazwali „niewidoczną przestrzenią przywództwa”.

Historia, która przykuła uwagę Paxsona, opowiadała o młodym księciu, którego ojciec wysłał do chińskiego mistrza po nauki, jak być dobrym władcą. Na początek mistrz kazał mu spędzić rok w samotności w lesie. Kiedy książę wrócił, mistrz poprosił, żeby opisał, co słyszał. Książę odpowiedział: „Słyszałem, jak śpiewają kukułki, jak szeleszczą liście, jak ćwierkają kolibry, jak cykają świerszcze, jak powiewa trawa, jak bzyczą pszczoły, jak szepcze i wrzeszczy wiatr". Kiedy książę skończył, mistrz powiedział mu, żeby wrócił do lasu i sprawdził, co jeszcze uda mu się usłyszeć. Książę wrócił, usiadł sam w lesie na kilka kolejnych dni i nocy, zastanawiając się, o co chodzi mistrzowi. Aż któregoś ranka usłyszał lekkie odgłosy, na które wcześniej nie zwrócił uwagi. Po powrocie powiedział mistrzowi: „Kiedy wsłuchałem się bardziej, to zacząłem słyszeć to, czego nie słychać – jak otwierają się kwiaty, jak słońce ogrzewa ziemię, trawa spija poranną rosę". Mistrz skinął głową. „Umieć słyszeć to, czego nie słychać – rzekł – to rzecz niezbędna, aby stać się dobrym władcą. Bo tylko wtedy, kiedy władca nauczy się wsłuchiwać w ludzkie serca i usłyszy uczucia, których ludzie nie komunikują, bolączki, o których nie mówią, narzekania, których nie wyrażają, to może mieć nadzieję, że doda ludziom pewności siebie, że zrozumie, że coś jest nie tak, i odpowie na prawdziwe potrzeby swoich podwładnych".

Słyszeć to, czego nie słychać. To umiejętność, którą powinien opanować każdy, nie tylko przywódca. W koszykówce statystycy odnotowują, kiedy zawodnicy zaliczają asysty – podania, po których zdobywane są punkty. Ale ja zawsze zwracałem baczniejszą uwagę na to, żeby zawodnicy koncentrowali się na podaniach, które prowadzą do podań, po których z kolei zdobywane są punkty. Ten rodzaj świadomości zabiera więcej czasu, ale kiedy już to opanujesz, to niewidoczne staje się widoczne, a mecz na twoich oczach zaczyna się rozwijać po twojej myśli.

Lubiłem, kiedy zawodnicy musieli się zastanawiać, co się zaraz wydarzy. Podczas jednego z treningów zachowywali się tak niefrasobliwie, że kazałem zgasić światła, żeby musieli grać po ciemku. Nie było to łatwe, zwłaszcza jeśli pojawiała się konieczność odebrania błyskawicznego podania od Michaela Jordana. Kiedy indziej, po upokarzającej porażce, zakazałem im się odzywać przez cały trening. Inni trenerzy uważali mnie za szaleńca. Ale mnie zależało na tym, żeby zawodnicy się przebudzili, choćby na chwilę, i żeby zaczęli słyszeć to, czego nie słychać.

Przygotowania do playoffów są jak przygotowania do wizyty u dentysty. Wiesz, że pewnie nie będzie tak strasznie, jak ci się wydaje, ale nie jesteś w stanie przestać o tym obsesyjnie myśleć. Całe twoje jestestwo jest nakierowane na tę wizytę. Lęk często budzi mnie w środku nocy i leżę w łóżku, rozmyślając i układając na nowo strategię na kolejny mecz. Czasami zaczynałem wtedy medytować, żeby odblokować umysł i dać mu trochę oddechu od natłoku myśli. Ale najlepszą metodą na radzenie sobie z lękiem, jaką odkryłem, jest upewnienie się, że jestem możliwie najlepiej przygotowany na to, co mnie czeka. Mój brat Joe mówi często o wierze jako o jednej z dwóch rzeczy, które najlepiej pomagają mu w walce ze strachem. Tą drugą jest miłość. Joe mówi, że musisz wierzyć, że niezależnie od wyniku zrobiłeś wszystko, co w twojej mocy, żeby osiągnąć cel.

Uwielbiam opowiadać historię o tym, jak Napoleon Bonaparte wybierał swoich generałów. Po śmierci jednego z nich wysłał któregoś z oficerów, żeby wybrał zastępcę. Kilka miesięcy później oficer wrócił i opisał człowieka, którego uważał za najlepszego kandydata, wybitnego stratega i wspaniałego menedżera. Kiedy oficer skończył, Napoleon tylko spojrzał i zapytał: „To wszystko bardzo dobrze, ale czy on ma szczęście?”.

Tex Winter nazywał mnie „największym szczęściarzem wśród trenerów”. Moim zdaniem szczęście niewiele ma tu do rzeczy. Jasne, ktoś może doznać kontuzji, drużynę mogą dopaść różne nieszczęścia. Ale ja wierzę, że jeśli zadbasz o szczegóły, to wynik zależy od sumy przyczyn i skutków, a nie od szczęścia. Oczywiście że w koszykówce nie da się kontrolować wszystkiego. Ale właśnie dlatego skupialiśmy się na tym, co kontrolować można: prawidłowa praca nóg, prawidłowe poruszanie się po parkiecie, prawidłowe prowadzenie piłki. Kiedy grasz w koszykówkę tak jak trzeba, zawodnicy zaczynają dostrzegać w tym sens, a zwycięstwa przychodzą same.

Istnieje jeszcze jeden rodzaj wiary, nawet istotniejszy – wiara w to, że wszyscy jesteśmy połączeni na poziomie wyższym niż tylko wzajemne zrozumienie. Dlatego kazałem swoim zawodnikom siedzieć razem w ciszy. Bo takie siedzenie, kiedy nic ci nie przeszkadza, sprawia, że ludzie się jednoczą i zaczynają współgrać na innym, głębszym poziomie. Jak mawiał Friedrich Nietzsche, „niewidzialne nici tworzą najsilniejsze więzi”.

Kilka razy w trakcie trwania mojej kariery widywałem takie silne relacje. Głębokie poczucie wspólnoty, które rodzi się, kiedy zawodnicy są tak blisko, to potężna siła, która może pomóc przezwyciężyć lęk przed przegrywaniem. To była właśnie lekcja, której lada moment mieli się nauczyć Bulls.

W połowie sezonu 1990/91 wszystkie elementy układanki zaczynały do siebie pasować. Zawodnicy zaczęli się coraz lepiej czuć w ofensywie trójkątów, a Tex kazał im skupić się na sekwencji krytycznych akcji, które nazywaliśmy „automatami". Chcieliśmy je uruchamiać wtedy, kiedy obrona drużyny przeciwnej była skupiona w jednym miejscu na parkiecie. Moment krytyczny, nazywany przez Texa „chwilą prawdy", następował, kiedy zawodnik prowadzący akcję napotykał na obronę rywala. Jeśli obrona wywierała wtedy na nim dużą presję, to miał wyprowadzić automatyczną zagrywkę, służącą przeniesieniu akcji na drugą stronę parkietu i otwarciu nowych możliwości zdobycia punktów. Jednym z ulubionych „automatów" była tak zwana Ślepa Świnia, akcja, w ramach której zawodnicy podkoszowi mieli za zadanie zbliżyć się i odciążyć rozgrywającego, podczas gdy niski skrzydłowy się uwalniał, przejmował podanie i wprowadzał zamieszanie w obronie przeciwnika. Ślepa Świnia była kluczową zagrywką nie tylko w Bulls, ale też potem w Lakers – strzelec uwalniał się z podwójnej zasłony i dwóch naszych najlepszych zawodników znajdowało się na pozycji do oddania rzutu.

Zawodnicy podchodzili do tego z entuzjazmem. Ślepa Świnia i inne automaty pozwalały im łatwiej zareagować na działania obrony. Nie czekali, aż zarządzę rozegranie jakiejś akcji.

„To stało się naszą bronią numer jeden – wspomina Scottie. – Dobrze się czuliśmy, przemieszczając się po parkiecie i zaczynając akcję po wyprowadzeniu piłki. Sami szliśmy w kierunku konkretnych miejsc, bo wiedzieliśmy, że czujemy się tam komfortowo. Wszyscy byli szczęśliwi. Michael mógł oddawać więcej rzutów. Łatwiej było nam wrócić do obrony po stracie piłki. Stawaliśmy się coraz lepiej broniącą drużyną. I z czasem weszło nam to w krew".

Automaty nauczyły też zawodników, jak wykorzystywać obronę przez omijanie presji obrońców, zamiast próby bezpośredniego ataku. Było to szczególnie ważne, kiedy przychodziło nam się mierzyć z drużynami grającymi bardziej siłowo, takimi jak Pistons. Żeby pokonać Detroit,

musieliśmy być twardzi i nie odpuszczać. Ale wiedzieliśmy, że jeśli będziemy się z nimi wdawać w zapasy, to nigdy ich nie pokonamy.

Tuż przed Weekendem Gwiazd Bulls zwyciężyli w 18 spotkaniach z 19, między innymi wygrywając 95:93 ważny dla morale drużyny wyjazdowy mecz z Pistons w Auburn Hills. I chociaż nie zagrał wtedy leczący kontuzję nadgarstka Isiah Thomas, to właśnie tamten mecz był punktem zwrotnym, jeśli chodzi o postrzeganie drużyny jako całości. Po tamtym meczu Źli Chłopcy przestali nagle być tak bardzo źli.

Zakończyliśmy sezon zasadniczy z bilansem 61:21, dzięki czemu przez całe playoffy graliśmy z przewagą własnego parkietu. Wygraliśmy do zera z Knicks, potem łatwo odnieśliśmy zwycięstwo w pierwszych dwóch meczach z Philadelphią, ale w meczu numer trzy popadliśmy w tarapaty. Jordan pojawił się z bólem kolana (kontuzji nabawił się pewnie, grając pomiędzy meczami w golfa), a skrzydłowi 76ers – Armen Gilliam, Charles Barkley i Rick Mahorn – zaczęli przepychać się z Horace'em Grantem i wybijać go z rytmu gry.

Horace mierzył 208 centymetrów, grał na pozycji silnego skrzydłowego i charakteryzował się świetną pracą nóg oraz dobrym instynktem do zbiórek. Johnny Bach nazywał go „nieustraszonym", bo potrafił zastawiać pułapki na rozgrywających i wywierać presję na atakujących. Horace wychował się na wsi w Georgii, szybko zżył się ze Scottiem i powiedział kiedyś dziennikarzom, że Pippen jest dla niego jak brat bliźniak. Ale podczas sezonu 1990/91 ich drogi trochę się rozeszły, bo Scottiego zaczęło ciągnąć do Michaela. Tymczasem Horace próbował ratować swoje małżeństwo i odnalazł ukojenie w religii.

Rok wcześniej Johnny zasugerował, żebym wykorzystał Horace'a jako chłopca do bicia, tak by zmotywować zespół. W drużynach zawodowych stosuje się to dość często. Kiedy grałem w Knicks, też przez pewien czas odgrywałem tę rolę. Chodziło o to, żeby wybrać jednego zawodnika, który będzie zbierał lwią część krytyki po to, żeby zmotywować resztę do wytworzenia większej więzi. Nie byłem wielkim fanem staroświeckich metod trenerskich, ale postanowiłem spróbować. Wiedziałem, że Horace jest powszechnie lubiany i że wszyscy staną za nim murem, jeśli posunę się za daleko. Poza tym Johnny, którego łączyła z Horace'em solidna relacja, zapewnił mnie, że Grant jest wystarczająco twardy, by znieść presję.

Wytłumaczyliśmy Horace’owi, na czym polega pomysł, i z początku mu się to spodobało. Od czasów dzieciństwa marzył, żeby wstąpić do marines, więc był zwolennikiem twardej dyscypliny. Ale z czasem zaczął się na tę krytykę jeżyć. I w trzeciej kwarcie trzeciego meczu przeciwko 76ers nie wytrzymał.

Gilliam walił Horace’a w plecy i odpychał przez cały mecz, a sędziowie nie reagowali. Za to kiedy Horace w końcu nie wytrzymał i oddał, to sędziowie odgwizdali mu przewinienie.

Byłem wściekły. Zdjąłem Horace’a z boiska i zacząłem na niego wrzeszczeć, że dał się 76ers sprowokować. Horace też zaczął krzyczeć: „Mam już dość bycia twoim chłopcem do bicia”. Po czym zaczął pod moim adresem bluzgać, co mu się wcześniej nie zdarzało.

Nie muszę dodawać, że przegraliśmy tamten mecz. Przyznaję – to nie był mój najlepszy dzień. Czegoś się jednak nauczyłem: jak ważne jest to, żeby każdego zawodnika traktować indywidualnie – z szacunkiem i miłosierdziem, niezależnie od tego, pod jaką presją sam się znajduję. Spotkałem się potem z Horace’em, wszystko sobie wyjaśniliśmy i postanowiliśmy zacząć od nowa. Obiecałem, że od tamtego momentu, jeśli będę go krytykował, to konstruktywnie, i że mam nadzieję, że on też będzie mnie informował, jeśli coś mu będzie doskwierało.

Przed kolejnym meczem spotkałem się z drużyną na śniadaniu, żeby porozmawiać o tym, co się wydarzyło. Powiedziałem, że złamaliśmy krąg plemienny i że musimy go z powrotem ułożyć. Na koniec zebrania poprosiłem Horace’a o odczytanie drużynie fragmentu Księgi Psalmów.

Horace zagrał tamtego dnia jak nawiedzony. Szalał na parkiecie, już na początku spotkania zebrał kilka kluczowych piłek, zakończył mecz z 22 punktami, a my wygraliśmy 101:85. Co ważniejsze, Horace stawił czoła Gilliamowi oraz innym wysokim graczom Sixers i nie dał im się sprowokować. To był dobry znak. 76ers wyglądali na zmęczonych i złamanych i dwa dni później w decydującym meczu numer pięć nawet nie podjęli walki. Kolejnym przystankiem miało być Detroit.

Podczas playoffów w 1990 roku puściłem drużynie montaż filmowy wykorzystujący sceny z *Czarnoksiężnika z Krainy Oz*. Chciałem pokazać, jak bardzo przytłacza nas siłowy sposób gry Pistons. Było tam ujęcie, jak B.J. Armstrong pędzi w kierunku kosza i zostaje powalony przez wysokich graczy Pistons, a chwilę później Dorotka mówi: „To już nie jest Kansas,

Toto”. Inna sekwencja przedstawiała Joego Dumarsa, który łatwo mija Jordana, w zestawieniu z Blaszanym Drwalem, który płacze, że nie ma serca. Albo Isiah Thomas, który pędzi slalomem pomiędzy Paxsonem, Horace’em i Cartwrightem, a Tchórzliwy Lew narzeka, że brakuje mu odwagi. Z początku zawodnicy zarykiwali się ze śmiechu, ale kiedy dotarło do nich, co próbuję im przekazać, zamilkli.

Tym razem nie musiałem im już puszczać fragmentów filmów. Zamiast tego zebrałem serię klipów, pokazujących najgorsze przykłady fauli i prowokacji Pistons na Bykach i wysłałem to do NBA. Nie jestem pewien, czy miało to jakiś wpływ na sędziowanie, ale przynajmniej pokazało, że nie zamierzamy odpuścić po cichu i bez walki.

Być może jednak nie miało to znaczenia. Skład Pistons z sezonu 1990/91 nie był już tak mocny jak wcześniej, zwłaszcza odkąd stracili swojego bezpardonowego silnego skrzydłowego Ricka Mahorna. Nasza ekipa też była o wiele bardziej pewna siebie niż przed rokiem. Poradziłem zawodnikom, żeby uderzyli jako pierwsi, żeby nie czekali na zaczepki Pistons i żeby nie dali im się wciągnąć w żadne pyskówki. Byłem bardzo zadowolony, kiedy widziałem, jak pilnuje się Scottie. Kiedy nowo pozyskany Bad Boy Mark Aguirre zaczął mu grozić, Scottie tylko się roześmiał.

Jordan zagrał wtedy gorszy mecz, ale drugi skład wykonał zadanie i w czwartej kwarcie zbudował dziewięciopunktową przewagę. Po meczu nastąpiło coś, co wszystkich zaskoczyło – Jordan podziękował kolegom z drużyny za to, że go ponieśli. Czułem, że wszystkie wysiłki, mające na celu zmianę sposobu myślenia moich podopiecznych, zaczynają procentować. Kilka dni później Scottie powiedział Samowi Smithowi z „Chicago Tribune”, że dostrzegł w Michaelu zmianę: „Widać, że M.J. ma do wszystkich większe zaufanie. Przełom nastąpił właśnie podczas playoffów. Gra bardziej zespołowo i po raz pierwszy mogę powiedzieć, że nie jest tak, że interesuje go tylko zdobywanie punktów. Sprawia wrażenie, zresztą wszyscy takie wrażenie sprawiamy, że jeśli gramy zespołowo, to każdy może się przydać”.

W meczu numer dwa Scottie został rozgrywającym, a Paxsona przesunęliśmy na skrzydło. Ten ruch utrudnił życie Pistons – nie radzili sobie z dopasowaniem zawodników w obronie i już nigdy nie udało im się tego problemu rozwiązać. Sami też wprowadziliśmy kilka skutecznych

zmian w obronie – Pippen miał kryć ich centra, Laimbeera, a Cartwright ich niskiego skrzydłowego, Aguirre'a. Nasza obrona była w takim gazie, że Pistons nic się nie udawało. Na mecz numer cztery przyjechaliśmy do nich, żeby zakończyć serię zwycięstwem do zera, a kiedy okazało się, że nie są w stanie nas powstrzymać, zrobiło się brzydko. Laimbeer celowo wpadł na Paxsona, a Rodman rzucił Scottiego na trybuny brutalnym faulem, który mógł nawet skończyć jego karierę. Najgorsze nastąpiło jednak na końcu – Pistons, prowadzeni przez Isiaha Thomasa, zeszli z parkietu, nie podając nam rąk. To była zniewaga nie tylko w stosunku do nas, ale i do całej koszykówki. Do dziś nie mogę się z tym pogodzić.

Naszym finałowym rywalem byli Los Angeles Lakers, legendarna drużyna, która dominowała w NBA w poprzednim dziesięcioleciu – nadal silna, prowadzona przez Magica Johnsona, z Jamesem Worthym, Samem Perkinsem, Byronem Scottem i Vladem Divacem. Ta rywalizacja miała być ostatecznym sprawdzianem dla Michaela, który zawsze porównywał się z Magikiem. Magic nie tylko zdobył już aż pięć mistrzowskich pierścieni i trzy nagrody MVP – miał też imponujący dar przywództwa. Już w debiutanckim sezonie objął władzę w drużynie zdominowanej przez uczestników Meczów Gwiazd, między innymi Kareema Abdul-Jabbara, i w pięknym stylu poprowadził ją po tytuł mistrzowski. A Michael rozgrywał już swój siódmy sezon i wciąż czekał na pierwszy tytuł. Pogubiliśmy się w meczu numer jeden w Chicago i przegraliśmy. Mniej więcej w połowie meczu dostrzegłem jednak słaby punkt, którego nie było widać na kasetach wideo. Za każdym razem, kiedy Magic opuszczał parkiet, ich drugi skład nie był w stanie utrzymać prowadzenia, grając przeciwko naszym rezerwowym. Po ciężkiej potyczce z Portland w finałach Konferencji Zachodniej Magic wyglądał na zmęczonego i było jasne, że Lakers są znacznie słabsi, kiedy on odpoczywa, niż my wtedy, kiedy na ławce siedzi Michael. To właśnie zamierzaliśmy wykorzystać.

Nasz plan polegał na tym, żeby Scottie zaczął kryć Magica.

W meczu numer dwa Michael szybko wpadł w problemy ze zbyt dużą liczbą fauli, więc przestawienie Scottiego okazało się tym bardziej dobrym posunięciem. Wybiliśmy Lakers z rytmu w ataku i łatwo wygraliśmy 107:86. Po meczu puściłem Michaelowi film z zapisem spotkania. Widać na nim, jak często Magic zostawia Paxsona, którego krył, żeby pomóc innym zawodnikom w obronie. Wychodził z założenia, że Michael i tak nie

odda piłki. Paxson był świetnym strzelcem w kluczowych momentach meczu, a Michael ufał mu w takich sytuacjach bardziej niż innym. Mimo to w rywalizacji z L.A. Jordan powrócił do starych nawyków i próbował sam wygrywać mecze. I mimo tego, że łatwo zwyciężyliśmy w meczu numer dwa, to mieliśmy z tego powodu kłopoty.

Na kolejne trzy spotkania akcja przeniosła się do Los Angeles. W meczu numer trzy Michael doprowadził do wyrównania na 3,4 sekundy przed końcem meczu, dochodząc do linii rzutów wolnych i trafiając z wyskoku. Przegrupowaliśmy się i po dogrywce wygraliśmy 104:96. Dwa dni później, w meczu numer cztery, nasza obrona kompletnie zdominowała Lakers. Pozwoliliśmy im zdobyć najmniej punktów (82) w historii od wprowadzenia czasu 24 sekund na rozegranie akcji i objęliśmy prowadzenie 3:1. Magic nazwał to „skopaniem tyłków w starym stylu". W meczu numer pięć prowadziliśmy przez większość spotkania, ale w połowie czwartej kwarty Lakers nas dogonili i teraz to oni byli górą. Nie podobało mi się to, co widziałem. Michael nadal nie dzielił się piłką z Paxsonem. Wziąłem więc czas i zebrałem drużynę.

„M.J., kto jest niekryty?", zapytałem, patrząc mu prosto w oczy. Nie odpowiedział. Zapytałem więc raz jeszcze: „Kto jest niekryty?". „Paxson", przyznał. „OK, w takim razie zacznij mu podawać".

Po tej wymianie zdań oblicze meczu się odmieniło. Michael i inni zaczęli podawać piłkę Paxsonowi, a on zrewanżował się, trafiając cztery razy z rzędu. Na niewiele ponad minutę przed końcem meczu Lakers tracili do nas jeszcze tylko dwa punkty. Zaczęliśmy akcję i dostrzegłem w kozłowaniu piłki przez Michaela coś nowego. Spodziewałem się, że spróbuje wejść pod kosz, tak jak zazwyczaj w podobnych sytuacjach. On jednak ściągnął obronę na siebie, próbując stworzyć pozycję rzutową – tak jest – dla Paxsona. Piękne zakończenie. John trafił za dwa punkty i ostatecznie wygraliśmy 108:101.

To była dla mnie niezapomniana chwila. 18 lat wcześniej zdobyłem swój pierwszy tytuł mistrzowski w tej samej hali, w Los Angeles Forum. Teraz zdobyłem swój pierwszy pierścień w roli trenera. Ale najlepsze było to, że udało nam się to zrobić, grając w taki sam sposób jak tamta moja drużyna, Knicks.

Właściwy sposób.

8
KWESTIA CHARAKTERU

To, jak robisz pojedynczą rzecz, jest identyczne z tym, jak robisz wszystko.

Tom Waits

Pomyślicie, że za drugim razem jest łatwiej, ale to wcale tak nie działa. Gdy tylko kończy się feta, zaczyna się taniec zranionych ego. Były trener uczelni UCLA John Wooden mawiał, że „tytuł mistrzowski wygrywa się talentem, ale broni się go charakterem". Nie do końca to rozumiałem, dopóki nie zaczęliśmy marszu po drugi tytuł. Ni stąd, ni zowąd cała uwaga mediów skupiła się na nas, a wszyscy zawodnicy Bulls, którzy nie nazywali się Jordan, zaczęli rywalizować o to, żeby poświęcano im więcej uwagi. Jak mawia Michael, „sukces na nowo zmienia »my« w »ja«".

Pierwsza zapowiedź tego, co miało nastąpić, miała miejsce, kiedy Horace naskoczył na Michaela w mediach za to, że nie pojawił się na fetowaniu tytułu mistrzowskiego w Białym Domu. Wizyta nie była obowiązkowa i Michael jeszcze przed spotkaniem poinformował Horace'a, że się nie wybiera. Wtedy jeszcze wydawało się, że Horace nie ma z tym problemu, ale kiedy wróciliśmy z Waszyngtonu, powiedział dziennikarzom, że był na Michaela zły. Michael poczuł się przez Horace'a zdradzony, ale uznał, że nie będzie odpowiadał za pośrednictwem mediów. Przypuszczałem, że dziennikarze podpuścili Horace'a, żeby powiedział coś, czego tak naprawdę nie myślał, więc nie ukarałem go grzywną. Ostrzegłem go jednak, żeby w przyszłości uważał na to, co mówi, bo takie wypowiedzi prowadzą do rozłamów w drużynie.

Nie tylko Horace zazdrościł Michaelowi sławy, ale jako jedyny się z tym nie krył. Nie rozumiał, jak to jest, że nawet ja nie jestem w stanie kontrolować celebryty w Michaelu. Szykowały się zmiany – nie tylko w Bullsach, ale i w całej dyscyplinie.

Zamieszanie z Białym Domem nie zdążyło się jeszcze na dobre zakończyć, a już pojawiły się nowe kontrowersje, które wywarły znacznie poważniejszy wpływ na naszą drużynę. Sam Smith wydał książkę *The Jordan Rules*, w której opisywał mistrzowski sezon 1990/91, próbując obalić mit Michaela i pokazać tajemniczy świat Chicago Bulls w bardziej mrocznym świetle. Smith, inteligentny i pracowity dziennikarz, którego lubiłem, był korespondentem „Chicago Tribune" na meczach Bulls. Niektóre przytaczane przez niego anegdoty przedstawiały Michaela i Jerry'ego Krausego w mało korzystnym świetle.

Michaelowi książka się nie spodobała, ale postanowił ją zignorować, wychodząc z założenia, że nie wpłynie ona znacząco na jego wizerunek. Ale Krause nie miał zamiaru jej zlekceważyć. Pewnej nocy, niedługo po premierze, przy okazji jakiegoś meczu wyjazdowego, wezwał mnie wzburzony do swojego pokoju hotelowego i zaczął grzmieć. Powiedział, że zidentyfikował już w książce „176 kłamstw", i na dowód wyciągnął swój pokreślony markerem egzemplarz. Kiedy chciał przejść przez całą książkę i przez każde kłamstwo strona po stronie, przerwałem mu, mówiąc: „Naprawdę musisz odpuścić, Jerry".

Ale on nie był w stanie. Od 1976 roku i kryzysu medialnego, w wyniku którego stracił swoje kierownicze stanowisko w Bulls zaledwie trzy miesiące po jego objęciu, w relacjach z dziennikarzami zrobił się bardzo podejrzliwy. Akurat trwał proces zatrudniania nowego trenera, kiedy w mediach pojawiła się informacja, że zaproponował objęcie posady szkoleniowca Rayowi Meyerowi z DePaul. Jerry zaprzeczył, jednak dziennikarzy nie przekonał. A prezes Bulls, Arthur Wirtz, niezadowolony z tego, że Jerry nie umiał sobie poradzić z całą sytuacją, zwolnił go.

Mijały kolejne tygodnie, a Jerry popadał w coraz większą obsesję. Chciał wykryć kreta, czyli tajne źródło Sama w naszej szatni. Źródeł było oczywiście więcej. Sam regularnie rozmawiał bodaj ze wszystkimi, którzy byli jakoś z klubem związani, nie wyłączając właściciela, Jerry'ego Reinsdorfa. Zaaranżowałem spotkanie Krausego z Samem, żeby jakoś się dogadali, ale nic to nie dało. Jerry doszedł w końcu do wniosku, że głównym winowajcą jest asystent trenera Johnny Bach. Uważałem to za absurd, ale po latach owo podejrzenie przyczyniło się do zwolnienia Johnny'ego.

Tak powstała pierwsza rysa w mojej współpracy z Jerrym, wcześniej wyjątkowo udanej. Byłem mu bardzo wdzięczny, że we mnie uwierzył i że dał mi szansę na trenowanie Bulls. Podziwiałem go też za to, jak zbudował drużynę, jak umiejętnie uzupełniał skład o zawodników, którzy dopełniali się z Jordanem, choć przecież Michael i inni często się z jego decyzjami kadrowymi nie zgadzali. Lubiłem pracować z Jerrym nad pierwszym wcieleniem mistrzowskiej drużyny Bulls i nad jej późniejszą przebudową po zakończeniu baseballowej przygody Michaela. Podobało mi się, że zanim podjął ostateczną decyzję, zawsze zasięgał opinii trenerów, zawodników i skautów. Był nieoceniony w wynajdywaniu zawodników, którzy cechowali się silnym charakterem, a także w analizowaniu przeszłości potencjalnego nabytku, żeby jak najlepiej go poznać i dowiedzieć się, jaki naprawdę jest.

Na początku mojej kariery trenerskiej Jerry witał zawodników pierwszego dnia obozu treningowego i opowiadał tę samą anegdotę, która dobrze podsumowywała jego wizję naszej relacji. Jerry, jedynak, jako dziecko próbował rozgrywać rodziców – chodził od jednego do drugiego, aż w końcu dostawał to, czego chciał. Któregoś dnia jego ojciec się zorientował i powiedział: „Słuchaj, Jerry, nigdy nie próbuj stawać pomiędzy matką i mną. Musimy przecież ze sobą sypiać”. Kiedy to opowiadał, przewracałem oczami i mówiłem coś w stylu: „Sorry, Jerry, nawet o tym nie myśl”. I wszyscy zaczynali się śmiać. Ja oczywiście miałem swoją wizję naszej współpracy. Chciałem wspierać Jerry’ego i spędzałem dużo czasu, pośrednicząc pomiędzy nim a zawodnikami. Nie zamierzałem jednak zrobić niczego, co naraziłoby na niebezpieczeństwo więź i wzajemne zaufanie, które zbudowałem, pracując z drużyną. Większość zawodników z jakiegoś powodu nie cierpiała Jerry’ego. Zaczęło się od Michaela. W swoim drugim sezonie w Bulls złamał nogę i większość czasu spędził na ławce. W pewnym momencie zaczął się upierać, że noga jest już zdrowa, ale Jerry nie dopuścił go do gry, dopóki lekarze nie wyrazili na to ostatecznej zgody. Kiedy Michael nie chciał się zgodzić z tą decyzją, Jerry odpowiedział, że tak postanowił zarząd klubu i że Michael jest ich własnością. Ten nietakt zraził Michaela i na zawsze położył się cieniem na całej jego relacji z Krausem.

Inni zawodnicy też mieli swoje problemy z Jerrym. Nie podobało im się, jak naginał fakty, opisując swoje rzekome sukcesy w roli skauta.

Złościło ich też, że dostał paranoi na punkcie pozyskania Toniego Kukoča, obiecującego skrzydłowego z Chorwacji, którego Jerry uważał za kolejne wcielenie Magica Johnsona, choć przecież Toni nie rozegrał jeszcze ani jednego meczu w NBA. Scottie i Michael byli zdania, że flirt Jerry'ego z Tonim, który w końcu podpisał potem kontrakt z Chicago, był zniewagą dla obecnych zawodników Bulls, i podczas igrzysk w 1992 roku w meczu z reprezentacją Chorwacji wychodzili z siebie, żeby to Kukočowi udowodnić.

Tym jednak, co najbardziej brzydziło zawodników, były nieustanne podchody Jerry'ego, żeby spędzać z nimi czas i stać się jednym z nich. Jego niska postura przypominająca wańkę-wstańkę niezbyt temu sprzyjała. Michael nazwał go „Crumbs"[37], naśmiewając się z jego dalekich od idealnych manier przy stole, i często podczas przejazdów autokarem na mecze robił sobie żarty z jego tuszy i urody. Takie napięcie w drużynie zawsze sprawia, że czuję się niekomfortowo. Jeszcze jako dziecko byłem wrogiem jakichkolwiek konfliktów. Moi starsi bracia, którzy byli w podobnym wieku, ciągle się ze sobą kłócili i bili, a ja starałem się grać rolę rozjemcy. Mój ojciec dyscyplinował ich pasem, a ja siedziałem na schodach i płakałem, słuchając, jak dostają lanie.

Starałem się Jerry'ego uspokoić. Wiedziałem, że jego przesadna reakcja na *The Jordan Rules* bierze się z tego, że – jak uważał – należało mu się więcej uznania za to, jak wspaniałą drużynę stworzył. To akurat zrozumiałem. Ale że nie byłem w stanie nic z tym zrobić, to starałem się wpływać na jego nastrój – próbując obracać wszystko w żart lub okazując współczucie. Starałem się też, żeby nasza relacja była tak profesjonalna, jak to tylko możliwe. Im większa była jednak sława drużyny, tym bardziej pogłębiała się przepaść pomiędzy mną i Jerrym. Na szczęście byliśmy profesjonalistami, więc potrafiliśmy się wznieść ponad wzajemne tarcia, żeby osiągnąć cel.

Z zawodnikami było inaczej. Powiedziałem im, że kiedy rozmawiają z dziennikarzami, to nie mogą dać się im podpuścić, ale że mają też uważać w relacjach z samym Jerrym i skupiać się tylko na obronie tytułu mistrzowskiego. Podwoiłem też wtedy wysiłki, żeby z miejsca treningów uczynić sanktuarium, niedostępne dla wszelkich problemów otaczającego świata.

„Byliśmy bardzo popularną drużyną – mówi Scottie. – Musieliśmy się więc nawzajem chronić. Nie mogliśmy sobie pozwolić na przyprowadzanie na treningi przyjaciół, którzy będą nam zawracali głowy prośbami o autografy. Bo jeśli nie udałoby nam się odnaleźć wolności wśród kolegów z drużyny, to gdzie mielibyśmy ją odnaleźć?”

Ponieważ jednak uwaga drużyny skupiła się na czymś innym, więź pomiędzy zawodnikami znów stała się silniejsza. Wracając do porównania Michaela – »ja« zaczęło znowu ustępować miejsca potężnemu »my«, a Byki stawały się jedną z najsilniejszych drużyn, jakie kiedykolwiek trenowałem. System zaczął działać, a naszej obrony nie sposób było powstrzymać. Rozpoczęliśmy sezon od 15 zwycięstw w 17 meczach, a zakończyliśmy z bilansem 67 zwycięstw, o 10 więcej niż ktokolwiek inny. Nasza najdłuższa seria porażek trwała dwa mecze. W pewnym momencie zadzwonił do mnie Reinsdorf i spytał: „Mam nadzieję, że nie próbujesz na siłę zmusić drużyny do pobicia rekordu?”. Odpowiedziałem, że nie, że wychodzi nam to spontanicznie. B.J. Armstrong stwierdził, że w tamtym sezonie Bulls działali „w zgodzie z naturą” i że wszystko do siebie pasowało – „jak jesień, zima, wiosna i lato”.

Potem przyszły playoffy. Po pokonaniu Miami w trzech meczach na naszej drodze stanęła twarda ekipa New York Knicks, trenowana przez Pata Rileya, który wykonał kawał dobrej roboty, zmieniając Knicks w nową wersję starych Detroit Pistons. Zatrudnił nawet byłego trenera Pistons od obrony, Dicka Hartera, żeby odtworzyć w Knicks ten sam rodzaj twardości i bezwzględności. NBA przez ostatnie pięć lat musiała jakoś sobie radzić z Bad Boys z Detroit i kiedy w poprzednim sezonie ich rozbiliśmy, wszyscy odetchnęli z ulgą. Koniec z siłową koszykówką, do łask powracała koszykówka finezyjna. Knicks mieli jednak pod koszem potężną ekipę złożoną z Patricka Ewinga, Charlesa Oakleya, Xaviera McDaniela i Anthony’ego Masona w rezerwie. Ich strategia polegała na wykorzystywaniu mięśni do dominacji w walce na tablicach, spowalniania tempa gry i wyprowadzania kontrataków. Ich najbardziej skuteczną bronią był sposób, w jaki Riley pogrywał z mediami. W Los Angeles nauczył się, jak wykorzystywać prasę do rozgrywania sędziów, i już przed pierwszym meczem playoffów wystrzelił salwę. O co mu chodziło? Jeśli sędziowie nie ulegną urokowi M.J.-a i będą gwizdali sprawiedliwie, to Knicks mają

szansę na zwycięstwo. Odpowiedziałem, że Ewingowi prawie zawsze uchodzi płazem, kiedy robi kroki, wchodząc pod kosz. Bitwa się zaczęła.

Zawsze czułem się dobrze w rozmowach z dziennikarzami, bo spędziłem z nimi mnóstwo czasu jeszcze jako zawodnik Knicks. Wyciągnąłem też wnioski z wielu głupich błędów, które wtedy popełniłem. W moim pierwszym sezonie rozegranym w pierwszej piątce, 1974/75, nie mieliśmy wystarczająco głębokiego składu i zakończyliśmy z rozczarowującym bilansem 40:42. Powiedziałem więc dziennikarzom, że mimo iż awansowaliśmy do playoffów, to i tak jesteśmy przegrani. I tak właśnie wyglądały nagłówki gazet następnego dnia: *Jackson nazywa Knicks przegranymi*.

Zaliczyłem też jeszcze gorszą wpadkę. Podczas bijatyki pomiędzy Lakers i Rockets w 1977 roku Kermit Washington uderzył pięścią Rudy'ego Tomjanovicha z Houston, rozbijając mu twarz i prawie pozbawiając życia. Powiedziałem wtedy dziennikarzom, że tydzień wcześniej bardzo podobnie walnąłem George'a McGinnisa z 76ers i nikt tego nawet nie zauważył. „Zdaje się, że aby ktoś zwrócił na ciebie uwagę, musisz być gwiazdą", oznajmiłem. Żałuję, że nie mogę cofnąć tamtych słów.

Knicks zdominowali nas fizycznie, a że sędziowie ułatwili im zadanie, nieoczekiwanie łatwo wygrali mecz numer jeden. Na początku pojedynku Scottie Pippen poważnie skręcił kostkę i tempo gry stało się wolniejsze, tak jak planowali Knicks. Pozbieraliśmy się i wygraliśmy mecz numer dwa, głównie za sprawą kilku ważnych rzutów oddanych przez B.J. Armstronga. W meczu numer trzy szalał Michael i odzyskaliśmy przewagę własnego boiska. Horace porównał mecz numer cztery do pojedynku wrestlingowego, a Michael uważał, że sędziowanie było tak złe, że nie mieliśmy szans na zwycięstwo. Pokłóciłem się z sędziami, w drugiej połowie wyleciałem z boiska i Knicks wygrali 93:86.

Moja ciemna strona ujawniła się w pomeczowych wywiadach. Powiedziałem: „Pewnie jedzą sobie teraz z dziubków na Piątej Alei, w siedzibie NBA. Chyba są zadowoleni z remisu 2:2. Nie lubię drukowania. Ale to oni sprawują kontrolę nad tym, kto sędziuje nasze spotkania. A jeśli dojdzie do siedmiu meczów, to przecież wszyscy będą szczęśliwi".

Cóż, Riley był przeszczęśliwy. Właśnie pozwoliłem się sprowokować i dałem mu szansę na odpowiedź. Następnego dnia powiedział

dziennikarzom, że obrażam jego zawodników. „Należałem do sześciu drużyn mistrzowskich i 13 razy byłem w finałach NBA. Wiem, po czym poznaje się mistrza. Jego skamlenie i narzekania na sędziowanie w obliczu naszej ciężkiej pracy, wysiłku i niezłomnego dążenia do zwycięstwa są dla nas czystą zniewagą… Tymczasem drużyny kalibru mistrzowskiego gryzą parkiet zamiast marudzić”.

Prasa nowojorska kupiła to bez zastrzeżeń – następnego dnia gazety były pełne historii o Philu Narzekaczu. Wcześniej kibice z Nowego Jorku traktowali mnie jak członka rodziny, choć pracowałem dla wroga. Tymczasem po tej mojej świętoszkowatej tyradzie zaczęli mnie wygwizdywać na ulicy. To było dziwne, ale wiedziałem, że mleko się rozlało. Najlepszą zemstą będzie zwycięstwo.

Zajęło to siedem meczów. Moi przyjaciele z plemienia Lakota powiedzieli mi, że powinienem się pojednać z Rileyem przed meczem numer siedem, więc to zrobiłem. Kiedy mijałem ławkę Knicks, zatrzymałem się i wyciągnąłem do Pata rękę, mówiąc: „Dajmy im dobre widowisko i niech wygra lepszy”. Pat skinął głową, trochę zaskoczony i zakłopotany, że się do niego odezwałem. Widowisko okazało się niezłe, a mecz był popisem Michaela Jordana. Na początku meczu Xavier McDaniel popychał Scottiego, który nie wydobrzał jeszcze do końca po kontuzji kostki, na co wkroczył Michael i stanął oko w oko z większym, silniejszym skrzydłowym, aż ten w końcu się wycofał. (Byłem wtedy pod dużym wrażeniem tego, jak Michael wziął kolegę w obronę – powiesiłem sobie potem nad biurkiem zdjęcie z tej konfrontacji). W trzeciej kwarcie Jordan ośmieszył McDaniela jedną z najlepszych akcji, jakie widziałem. Zaczęło się od celnego rzutu Michaela z wyskoku, potem był przechwyt przy wyprowadzaniu piłki i – jak się wydawało – wejście pod kosz po kolejne dwa szybkie punkty. Ale Xavier wybił piłkę z rąk Jordana i pognał na drugą stronę parkietu, żeby zdobyć dwa – łatwe, jak się znowu wydawało – punkty layupem. Tyle że Jordan pomknął jeszcze szybciej i kiedy McDaniel zbierał się do rzutu, zbił mu piłkę od tyłu. Tamta akcja zabiła ducha w Knicks i już nigdy się do nas nawet nie zbliżyli. Po meczu Riley łaskawie podsumował to, co zrobiliśmy: „Grali swoje”.

Nie zmienia to faktu, że nic nie przychodziło nam łatwo. Po kolejnej morderczej batalii z Cleveland spotkaliśmy się w finałach z idącymi przez playoffy jak burza Portland Trail Blazers. Byli szybką, dynamiczną

drużyną, prowadzoną przez Clyde’a Drexlera, którego część obserwatorów spoza Chicago porównywała do Jordana. Nasz plan polegał na tym, żeby grać twardo w obronie, trzymać ich z dala od kosza i zmuszać do oddawania rzutów z dystansu. Plan M.J.-a zakładał, żeby udowodnić światu, że Drexler nie jest Michaelem Jordanem. Michael był tak zdeterminowany, że później kolega Drexlera z drużyny, Danny Ainge, powiedział pisarzowi Davidowi Halberstamowi, że wyglądało to tak, jakby „zabójca nadchodził, żeby cię zabić, a potem jeszcze wyrwać ci serce”.

Zaczęliśmy z wysokiego C i wygraliśmy mecz otwarcia w Chicago, po czym wypuściliśmy zwycięstwo w dogrywce meczu numer dwa. Zamiast wziąć nocny lot do Portland, tak jak to zrobili Blazers, podjąłem decyzję, żeby polecieć dzień później i dać zawodnikom wolne zamiast kazać im się męczyć. Następnego dnia się odrodziliśmy i odzyskaliśmy prowadzenie 2:1. Kolejny mecz przegraliśmy, ale potem znów odnieśliśmy zwycięstwo i powróciliśmy do Chicago z szansą na zakończenie rywalizacji na własnym parkiecie.

W meczu numer sześć Blazers wszystko wychodziło, ich przewaga w trzeciej kwarcie sięgała 17 punktów. Tex naciskał, żebym zdjął Jordana, bo nie wypełnia założeń taktycznych i gra niezgodnie z systemem. Zazwyczaj sadzałem Michaela na ławce na dwie minuty przed końcem trzeciej kwarty, ale tym razem zdjąłem go wcześniej i pozostawiłem rezerwowych na parkiecie dłużej, bo dowodzeni przez zastępującego M.J.-a Bobby’ego Hansena – który trafił kluczowy rzut za trzy punkty – zdobyli 14 oczek, tracąc tylko 2. Michael nie był zadowolony, że nie wstawiłem go od początku czwartej kwarty. Mnie jednak podobała się energia i entuzjazm rezerwowych, a Blazers wyglądali na totalnie zaskoczonych i nie mieli pojęcia, jak przeciwko nim bronić. Kiedy w końcu Michael i pozostali gracze pierwszej piątki pojawili się na parkiecie, prowadzenie Blazers wynosiło już tylko 5 punktów. Przeciwnik był na deskach. Michael zdobył wtedy jeszcze 12 ze swoich 33 punktów, Scottie dołożył kilka kluczowych rzutów w końcówce i dokończyliśmy dzieła, wygrywając 97:93.

Przynieście szampana! Po raz pierwszy zdobyliśmy tytuł, wygrywając u siebie! Kibice zwariowali. Po tradycyjnym szaleństwie w szatni poprowadziłem zawodników z powrotem na parkiet, żeby kontynuować świętowanie zwycięstwa. Scottie, Horace i Hansen skakali po stoliku

sędziowskim, a po chwili dołączył do nich Michael, wymachując pucharem. To była wspaniała ceremonia.

Po jakimś czasie wróciłem do biura i zadumałem się nad tym, co właśnie nastąpiło. Potem, kiedy spotkałem się z zawodnikami prywatnie, powiedziałem im, że obrona tytułu charakteryzuje wielkie drużyny. Jeszcze bardziej cieszyło mnie jednak to, że aby dotrzeć do celu, musieliśmy przez tyle przejść. Paxson nazwał tamten sezon „długą, dziwną podróżą", nawiązując do słynnej piosenki Grateful Dead[38]. Miał rację. Nasz pierwszy raz był miesiącem miodowym. Tym razem była to odyseja.

9
Słodko-gorzkie zwycięstwo

Istoty ludzkie nie rodzą się raz na zawsze w dniu,
w którym matki wydają je na świat… ale życie zmusza je
do ponownego i wielokrotnego rodzenia samych siebie[39].

Gabriel García Márquez

Tamtego lata Michael i Scottie pojechali do Barcelony i zagrali w Dream Teamie. Jerry'emu Krausemu się to nie podobało – uważał, że powinni zrezygnować z udziału w igrzyskach i odpocząć przed nadchodzącym sezonem. Nie przejęli się jego poleceniem i bardzo dobrze się stało. W Barcelonie zaszła istotna zmiana, która miała potem niesamowity wpływ na przyszłość drużyny.

Michael wrócił z igrzysk podekscytowany występem Scottiego. Owszem, już wcześniej uważał go za najbardziej utalentowanego ze swoich pomocników, ale po tym, jak na własne oczy zobaczył, jak Pippen w Barcelonie był lepszy od Magica Johnsona, Johna Stocktona, Clyde'a Drexlera i innych przyszłych członków Galerii Sław, dotarło do niego, że to Scottie jest najwszechstronniejszym zawodnikiem drużyny, przez wielu uważanej za najlepszą w historii. Musiał przyznać, że w kilku meczach Scottie przyćmił nawet jego.

Scottie wrócił z Barcelony pewniejszy siebie i gotowy do objęcia jeszcze ważniejszej pozycji w drużynie. Zasady NBA nie pozwalały na mianowanie trzeciego kapitana w drużynie (pierwszymi dwoma byli Michael i Bill Cartwright), więc przyznaliśmy Scottiemu tę funkcję nieoficjalnie. Jednocześnie B.J. Armstrong trafił do pierwszej piątki – John Paxson rehabilitował się po operacji kolana i jego czas gry siłą rzeczy musiał być ograniczony.

W swojej książce *Tao przywództwa* John Heider kładzie nacisk na to, żeby ingerować tak mało, jak tylko się da. „Zasady ograniczają wolność i odpowiedzialność – pisze. – Im więcej zasad, tym więcej represji i

manipulacji, tym mniej miejsca na spontaniczność i wspólną energię grupy. A im więcej represji, tym w grupie więcej sprzeciwu”.

Heider, którego książka jest oparta na *Tao Te Ching* Laozi, twierdzi, że prawdziwi liderzy starają się być możliwie najbardziej nastawieni na kontakt z grupą. „Mądry przywódca jest zawsze do dyspozycji: otwarty, ustępliwy, wsłuchujący się. To członkowie grupy nadają kierunek, a przywódca za nimi podąża. Tak właśnie zmienia się świadomość członków grupy”.

To właśnie próbowałem zrobić z Bulls. Chciałem działać tak instynktownie, jak to tylko możliwe, żeby pozwolić zawodnikom kierować drużyną od wewnątrz. Chciałem, by podążali za akcją, tak jak drzewo odkształca się pod wpływem wiatru. To dlatego kładłem tak duży nacisk na to, żeby mieć dokładnie ustrukturyzowane treningi. Chciałem mieć pewność, że wpoję zawodnikom silną wizję tego, co chcemy osiągnąć i co musimy zrobić, żeby tak się stało. Kiedy jednak zaczynał się mecz, wycofywałem się i patrzyłem, jak sami organizują atak. Czasem oczywiście wkraczałem i wprowadzałem pewne korekty w obronie albo przestawiałem zawodników pomiędzy pozycjami, ale w większości przypadków pozwalałem, żeby sami prowadzili grę.

Jednak żeby taka strategia miała szanse powodzenia, musiałem sprawić, by w drużynie wyłoniło się silne grono przywódców, którzy pomogliby mi wprowadzić tę wizję w życie. Struktura jest najważniejsza. We wszystkich odnoszących sukcesy drużynach, które dane mi było trenować, większość graczy miała jasno zdefiniowane role do odegrania. Istnienie ściśle określonej hierarchii redukuje poziom lęku i stresu w zespole. Jeśli bowiem coś pozostanie niejasne i najlepsi zawodnicy będą nieustannie rywalizować o pozycję, to wszystko się posypie, niezależnie od tego, jak bardzo utalentowanym składem dysponujesz.

W Bulls nie było problemów z ustaleniem tego, kto jest numerem jeden, przynajmniej dopóki w drużynie grał Michael. Kiedy już stworzyłem z nim silną więź, resztę było poskładać łatwiej. Michael znakomicie rozumiał ideę opisanej przeze mnie wcześniej „społecznej tarczy”, bo sam uważał, że struktura przywództwa w drużynie składa się z koncentrycznych kręgów. „Phil był najważniejszą częścią, centrum drużyny, a ja byłem przedłużeniem tego centrum – mówi. – Opierał się na mnie, kiedy chciał nawiązać relację z innymi członkami drużyny, żeby jeszcze bardziej

wzmocnić łączącą nas więź. Znakomicie się z nim dogadywałem, więc wszystko to, co robiłem ja, robił potem Scottie, a z czasem cała reszta. Więź stawała się coraz silniejsza i nic nie było w stanie jej rozerwać. Nic nie było w stanie zniszczyć naszego kręgu".

Scottie był innym typem przywódcy. Był bardziej wyluzowany niż Michael. Cierpliwie wysłuchiwał narzekań kolegów, a potem próbował im jakoś pomóc. „Wydaje mi się, że chłopaków ciągnęło bardziej do Scottiego, bo bardziej przypominał każdego z nas – mówi Steve Kerr. – Michael czasami tak bardzo przytłaczał pozostałych, że nie przypominał człowieka. Zdarzało się, że nic do niego nie docierało. Scottie był bardziej ludzki i odczuwał wszystko w sposób zbliżony do naszego".

Sezon 1992/93 ciągnął się jak zima stulecia. Cartwright i Paxson dochodzili do siebie po operacji kolana, a Scottiego i Michaela dręczyły kontuzje wynikające z przemęczenia. Rok wcześniej obiecałem zawodnikom, że jeśli zdobędziemy drugi tytuł, nie każę im już odbywać dwóch treningów dziennie podczas obozu przed sezonem. Zamiast tego mieliśmy codziennie jeden dłuższy trening, z przerwą na oglądanie fragmentów meczów. Plan się jednak nie powiódł, bo podczas tych przerw zawodnikom sztywniały mięśnie.

Niektórzy trenerzy lubią długie treningi, zwłaszcza po dotkliwych porażkach. Klasycznym przedstawicielem tej szkoły był mój trener ze studiów, Bill Fitch. Kiedyś był tak poirytowany naszą niefrasobliwą postawą w meczu w Iowa, że kazał nam trenować po powrocie na kampus UND, mimo że samolot wylądował po 22.00. Ja nie wierzę w skuteczność wykorzystywania treningów do karania zawodników. Moje treningi mają pobudzać, bawić, no i mają być skuteczne. Trener Al McGuire powiedział mi kiedyś, że jego tajemnica polega na tym, żeby nie zabierać nikomu za dużo czasu: „Jeśli nie jesteś w stanie czegoś zrobić w ciągu ośmiu godzin dziennie, to nie ma to sensu". Stało się to również moją filozofią.

Duży wpływ miał na mnie w tym względzie Abraham Maslow, jeden z twórców psychologii humanistycznej, znany przede wszystkim z teorii piramidy potrzeb. Uważał on, że najważniejszą ludzką potrzebą jest „samorealizacja", którą definiował jako „pełne wykorzystanie swoich talentów, potencjału i możliwości". Kluczowymi zidentyfikowanymi przez

Maslowa cechami osób samorealizujących się są spontaniczność i naturalność, większa skłonność do samoakceptacji i akceptacji otaczającego świata, większa kreatywność i silne zorientowanie na rozwiązanie problemu w miejsce skupienia na własnym ego. Doszedł do wniosku, że aby osiągnąć samorealizację, w pierwszej kolejności trzeba zaspokoić bardziej podstawowe potrzeby, z których każda aktywizuje kolejną, tworząc coś, co powszechnie nazywane jest piramidą Maslowa. Najniższa warstwa składa się z potrzeb fizjologicznych, takich jak zaspokojenie głodu, sen, seks, wyżej pojawiają się potrzeby bezpieczeństwa (wygoda, spokój, stabilizacja), dalej poczucie miłości i przynależności, szacunek i uznanie, aż w końcu samorealizacja. Maslow doszedł do wniosku, że większość ludzi nie jest w stanie osiągnąć samorealizacji, bo zatrzymuje się na tej piramidzie gdzieś niżej.

W swojej książce *The Farther Reaches of Human Nature* Maslow opisuje najważniejsze kroki niezbędne do osiągnięcia samorealizacji:

Doświadczanie życia w sposób „barwny, bezinteresowny, oparty na koncentracji i zorientowany na przyswajanie nowych wrażeń”.

Dokonywanie wyborów w sposób sprzyjający rozwojowi, a nie lękowi.

Dostrajanie się do swojej wewnętrznej natury i działanie w zgodzie z tym, kim się jest.

Bycie uczciwym w stosunku do samego siebie, branie odpowiedzialności za to, co się mówi i robi, zamiast rozgrywania gierek i udawania.

Identyfikowanie ograniczeń we własnym ego i znajdywanie w sobie odwagi, by je przezwyciężyć.

Rozwijanie w sobie umiejętności stanowienia o własnym przeznaczeniu, odwaga, by być innym i nonkonformistycznym.

Stworzenie procesu, który ma sprzyjać rozwijaniu własnego potencjału i wykonywaniu pracy niezbędnej dla realizacji własnej wizji.

Stworzenie warunków sprzyjających „przeżyciom szczytowym”, nazywanym przez Maslowa „momentami ekstazy”, kiedy myślimy, działamy i czujemy się w sposób wyrazisty, kiedy bardziej kochamy, bardziej akceptujemy samych siebie.

Gdy na studiach po raz pierwszy zetknąłem się z pomysłami Maslowa, wydały mi się bardzo wyzwolone. Jako sportowiec znałem teorię „przeżyć szczytowych", ale nigdy nie rozumiałem stojącej za nimi złożonej psychologii. Prace Maslowa sprawiły, że mogłem szerzej spojrzeć na życie. Szczególne wrażenie zrobiły na mnie jego teorie na temat sposobów zejścia z raz obranej drogi, tak żeby wyrazić swoją prawdziwą naturę. Później, kiedy zostałem trenerem, okazało się, że podejście Maslowa do równowagi pomiędzy potrzebami fizycznymi, psychologicznymi i duchowymi dostarczyło mi podstaw do stworzenia nowych sposobów motywowania młodych ludzi.

Naszym największym wrogiem w sezonie 1992/93 była nuda. Życie w NBA bywa doświadczeniem ogłupiającym i otępiającym, zwłaszcza kiedy trwa długa seria meczów wyjazdowych i każda minuta dnia jest dokładnie zaplanowana. Moim celem było wyzwolenie zawodników z ich zamkniętych koszykarskich kokonów, żeby mogli zaznać głębszych, bardziej duchowych aspektów życia. Mówiąc „duchowych", nie mam na myśli „religijnych". Chodzi mi o akt samoodkrywania, który ma miejsce, kiedy wykraczasz poza rutynowe sposoby patrzenia na świat. Maslow pisze o tym tak: „Największą lekcją od prawdziwych mistyków jest to, że świętość można odnaleźć w zwyczajności, w codzienności życia, w sąsiedztwie, u przyjaciół, u rodziny – gdziekolwiek".

Aby twoja praca coś znaczyła, musi się zacząć wpisywać w twoją prawdziwą naturę. „Praca jest święta i uskrzydla, kiedy bierze się w prosty sposób z tego, kim jesteś, kiedy staje się częścią twojej trwającej podróży – pisał aktywista, nauczyciel i mnich Wayne Teasdale w książce *A Monk in the World*. – Żeby praca była święta, musi być związana z naszą duchową samorealizacją. Musi odzwierciedlać naszą pasję, nasze pragnienia. Mówiąc o pasji, mam na myśli talent, którym możemy się dzielić z innymi, talent, który kształtuje nasze przeznaczenie i pozwala nam naprawdę służyć innym".

Żeby nauczyć się świętości w pracy i w życiu, musimy nauczyć się tworzyć porządek z chaosu. Teasdale cytuje indiańskiego pieśniarza Jamesa Yellowbanka: „W życiu najważniejsze jest to, żeby zachować porządek". A

to wymaga dyscypliny, zdrowej równowagi pomiędzy pracą i zabawą, strawy dla umysłu, ciała i ducha w kontekście społeczności. Te wartości były głęboko zakorzenione zarówno we mnie samym, jak i celach, które stawiałem przed trenowanymi przeze mnie drużynami.

Nakłonienie zawodników, żeby spojrzeli w głąb siebie, nie zawsze było łatwe. Nie wszyscy w Bulls byli zainteresowani „duchową" samorealizacją. Nie zamierzałem im jednak wbijać tego do głów na siłę. Moje podejście było bardziej subtelne. Każdego roku w listopadzie drużyna wyjeżdżała na długą serię meczów wyjazdowych na Zachodnie Wybrzeże, bo nasza hala była na kilka tygodni wynajmowana dla cyrku. Przed wyjazdem wybierałem dla każdego z zawodników książkę do przeczytania, bazującą na tym, co o każdym z nich wiedziałem. Typowa lista wyglądała tak: *Pieśń Salomonowa*[40] dla Michaela Jordana, *Wszystko rozpada się*[41] dla Billa Cartwrighta, *Zen i sztuka oporządzania motocykla*[42] dla Johna Paxsona, *Sposoby białych*[43] dla Scottiego Pippena, *Joshua: Przypowieść na dzisiaj*[44] dla Horace'a Granta, *Umysł zen, umysł początkującego*[45] dla B.J.-a Armstronga, *Droga miłującego pokój wojownika*[46] dla Craiga Hodgesa, *W drodze*[47] dla Willa Perdue oraz *Beavis & Butthead: Ta książka jest do dupy* dla Staceya Kinga.

Niektórzy zawodnicy przeczytali wszystkie książki, które ode mnie dostali, inni od razu wyrzucali je do kosza. Ale też nigdy nie oczekiwałem stuprocentowego zaangażowania wszystkich swoich podopiecznych. Chciałem dotrzeć do nich z przekazem, że każdy z nich jest dla mnie na tyle ważny jako jednostka, że spędziłem trochę czasu, dobierając dla niego książkę, mogącą mieć dla nich szczególne znaczenie. Plan minimum zakładał, że przynajmniej uda mi się ich rozśmieszyć.

Inna moja nowatorska metoda szkoleniowa polegała na zatrudnianiu ekspertów, którzy uczyli zawodników jogi, tai chi i innych technik zajmujących się związkami pomiędzy ciałem i umysłem. Zapraszałem do nas na wykłady gości specjalnych – między innymi dietetyka, tajnego detektywa i strażnika więziennego, żeby pokazywać inne sposoby spojrzenia na trudne problemy. Czasami, kiedy odbywaliśmy podróż na krótkim dystansie, na przykład między Houston i San Antonio, pakowaliśmy wszystkich razem do autobusu, żeby mogli poznać świat z perspektywy innej niż hol poczekalni na lotnisku. Któregoś dnia, po

dotkliwej porażce w meczu playoffów z Knicks, zaskoczyłem wszystkich, zabierając ich na wycieczkę promem na Staten Island zamiast zmuszać do kolejnej rundy meczących wywiadów. Kiedy indziej załatwiłem chłopakom spotkanie z moim dawnym kolegą z drużyny, senatorem Billem Bradleyem, w jego biurze w Waszyngtonie. Zrobił nam wykład poświęcony koszykówce, polityce i tematyce rasowej. Był świeżo po głośnej przemowie w Senacie (niedługo po tym, jak policja z Los Angeles brutalnie pobiła czarnoskórego Rodneya Kinga), w której 56 razy uderzył ołówkiem w mikrofon, za każdy cios zadany przez policjantów Kingowi. Na jednej ze ścian w biurze Bradleya wisiało zdjęcie rzutu, który spudłował w siódmym meczu finałów konferencji w 1971 roku, czym ostatecznie pozbawił Knicks nadziei na obronę tytułu mistrzowskiego. Bill zachował fotografię, żeby nie zapomnieć o własnej omylności.

Wszystkie te działania sprawiły, że byliśmy silniejsi nie tylko jako indywidualności, ale i jako drużyna. „Jedną z najlepszych rzeczy w naszych treningach – wspomina Steve Kerr, który dołączył do Bulls w 1993 roku – było to, że odrywały nas od codzienności. Jeśli masz trenera, który na każdym treningu mówi to samo, to szybko zaczyna cię nudzić. Dlatego te nasze zgromadzenia były takie ważne. Drużyna spajała się w sposób, którego nie doświadczyłem w żadnym innym klubie”.

Nasze pozakoszykarskie przygody robiły szczególne wrażenie na Paxsonie: „Czuliśmy się, jakbyśmy byli częścią czegoś bardzo ważnego, jakby to wykraczało poza koszykówkę. Uważaliśmy się za pozytywnych bohaterów, bo staraliśmy się robić wszystko jak należy. Tak jakbyśmy byli częścią czegoś większego niż tylko drużyny grającej w koszykówkę. Kiedy jednak zaczęliśmy wygrywać, to poczucie jeszcze się w nas wzmocniło – kibice pokazali nam, jakie to dla nich ważne. Do dziś zdarza się, że ktoś do mnie przychodzi i opowiada, jak dokładnie pamięta moment zdobycia przez nas pierwszego tytułu, gdzie wtedy był i co robił, i jakie to było dla niego bezcenne. Graliśmy w koszykówkę we właściwy sposób, a ludzie tego właśnie oczekują”.

„Wykraczanie poza koszykówkę” nie byłoby dokładnie tym terminem, którym opisałbym Bulls, kiedy pod koniec kwietnia rozpoczęły się playoffy. Przez cały sezon mieliśmy jakieś problemy, kuśtykając od meczu

do meczu a to bez Cartwrighta, a to bez innych zawodników leczących kontuzje. I chociaż koniec końców wygraliśmy swoją dywizję, to zakończyliśmy sezon z 57 zwycięstwami, czyli z liczbą o dziesięć mniejszą niż przed rokiem. Co więcej, nie mogliśmy już – tak jak wtedy – przez całe playoffy liczyć na przewagę własnego parkietu.

Mimo to wraz z rozpoczęciem rozgrywek zawodnicy przenieśli się na inny poziom. Tak to przynajmniej wyglądało, kiedy w pierwszych dwóch rundach wygraliśmy do zera z Atlantą i Cleveland. Potem pojechaliśmy do Nowego Jorku na mecze z Knicks i przegraliśmy dwa razy z rzędu. Do tytułu królobójcy aspirował wtedy John Starks, szybki, twardy obrońca, z zabójczym rzutem za trzy, który bez końca zamęczał Jordana w obronie. Na 47 sekund przed końcem meczu numer dwa wyfrunął w powietrze ponad Michaela i Horace'a i zakończył akcję spektakularnym dunkiem „in-your-face", a Knicks objęli prowadzenie pięcioma punktami. Pat Riley nazwał potem tę akcję Starksa „wykrzyknikiem".

Kiedy wróciliśmy do Chicago, pokazałem zawodnikom film z zapisem tego momentu i powiedziałem Michaelowi, że musimy powstrzymać Starksa przed akcjami, w których penetruje naszą obronę, i przecinać jego podania pod kosz do Ewinga. I to rzeczywiście zwróciło uwagę Michaela.

Wyzwania, które stały przed Jordanem, wykraczały poza to, co działo się na parkiecie. W tamtym tygodniu dziennikarz „New York Timesa" Dave Anderson ujawnił, że Michaela widziano w kasynie w Atlantic City w dniu meczu numer dwa. Twierdził, że popołudniowa przedmeczowa podróż mogła mieć negatywny wpływ na jego występ. W jednej chwili budynek, w którym trenowaliśmy, otoczyła armia reporterów. Zadawali szczegółowe pytania na temat rzekomego uzależnienia Michaela od hazardu, co on sam odebrał jako obraźliwe. Przestał rozmawiać z dziennikarzami, koledzy z drużyny uczynili podobnie. Osobiście uznałem całą historię za śmieszną. „Nie potrzebujemy wprowadzać godziny policyjnej – powiedziałem dziennikarzom. – To są dorośli ludzie. Musisz mieć w życiu inne zajęcia, żeby presja aż tak ci nie ciążyła".

Ale historia niestety nie chciała się skończyć. Niedługo później ukazała się książka biznesmena Richarda Esquinasa, który twierdził, że Michael przegrał z nim w golfa milion 250 tysięcy dolarów. Jordan zaprzeczył, że dług jest aż tak wysoki, ale wkrótce pojawiły się doniesienia, że w ramach

ugody zgodził się zapłacić Esquinasowi 300 tysięcy. Zaczęły się pojawiać kolejne historie o tym, że Michael jest winny duże sumy pieniędzy hazardzistom golfowym spod ciemnej gwiazdy. Napięcie narastało, a w obronie Michaela wystąpił jego ojciec, James. „Michael nie ma żadnego problemu z hazardem – powiedział. – Jeśli z czymś ma problem, to tylko z przerostem ambicji”.

Plotki na szczęście nie wpłynęły na grę drużyny. Co więcej, może nawet pomogły nam w skoncentrowaniu energii na czekającym nas zadaniu. Michael szalał w meczu numer trzy, powstrzymując Starksa, i poprowadził nas do serii czterech zwycięstw z rzędu. „Najcenniejsze dla naszego zespołu jest to, że każdy z nas ma palącą potrzebę wygrywania – mówił. – Wszyscy naprawdę nienawidzimy przegrywać. I właśnie takie nastawienie zabieramy ze sobą na parkiet. Nienawidzimy przegrywać i jesteśmy w stanie zrobić wszystko, żeby wygrać”.

Przed kolejną serią finałową, przeciwko Phoenix, ogłoszono wielki pojedynek pomiędzy Michaelem i Charlesem Barkleyem, który właśnie objawił się jako supergwiazda, zdobywając nagrodę MVP i prowadząc Suns do najlepszego bilansu w lidze (62:20). Ja się Barkleyem zbytnio nie przejmowałem – moi zawodnicy znali większość jego zagrań z czasów, kiedy występował w 76ers. Poważniejszym zagrożeniem wydawał mi się rozgrywający Kevin Johnson, który stał na czele ich szybkich jak błyskawica kontr, kluczowych dla zdobywającego rekordową liczbę punktów ataku. Bałem się też wszechstronnego, grającego na pozycji obrońcy lub skrzydłowego Dana Majerle i jego potrafiących doprowadzić do szału rzutów za trzy punkty.

Johnny Bach zachęcił mnie, żeby nie rezygnować z pressingu na całym boisku w obronie i żeby powstrzymywać Johnsona, wykorzystując B.J.-a, Paxa i Horace’a, którzy będą go łapać w pułapkę na obwodzie. Dzięki temu udało nam się wygrać oba pierwsze mecze w Phoenix, kiedy jednak wróciliśmy do Chicago, Suns odzyskali życie i wygrali dwa z kolejnych trzech meczów, w tym składający się z trzech dogrywek maraton w pojedynku numer trzy. Michael był niewzruszony i nie zamierzał się tym przejmować. Kiedy wsiadaliśmy do samolotu, by udać się na mecz numer sześć, zobaczyliśmy go palącego długie cygaro. „Czołem, mistrzowie świata – powiedział. – Lecimy do Phoenix skopać im tyłki”.

Mecz był pojedynkiem totalnym. Obrona Suns pozwoliła nam w czwartej kwarcie zdobyć tylko 12 punktów. Ale nasza obrona była jeszcze skuteczniejsza – Suns zdołali w czwartej kwarcie trafić tylko marne 24 procent rzutów.

O wszystkim zdecydowała akcja, która musiała sprawić, że na twarzy Texa Wintera pojawił się uśmiech. Jordan wrócił na parkiet na osiem minut przed końcem meczu i przejął odpowiedzialność za wynik, zdobywając nasze pierwsze 9 punktów w kwarcie, w tym ostatni po rozbijającym obronę wejściu na 38 sekund przed końcem, po którym traciliśmy do Suns już tylko 2 punkty. Podczas przerwy zebrałem drużynę i powiedziałem z poważną miną: „Nie robimy akcji przez MJ-a". Niektórzy zawodnicy spojrzeli na mnie, jakbym zwariował. Potem się zorientowali, że nie mówię serio, i napięcie opadło.

Potem okazało się, że to rzeczywiście nie Michael oddał decydujący rzut. Wprowadził piłkę na połowę Suns, oddał ją Pippenowi, który po chwili z powrotem podał do niego. Ale kiedy obrona Suns otoczyła M.J.-a, ten oddał piłkę Scottiemu, który zaczął wchodzić pod kosz. W ostatniej chwili podał do Horace'a. Ten, kiedy zorientował się, że zbliża się do niego Danny Ainge, oddał piłkę na obwód, do niekrytego Paxsona, a John trafił za trzy. Pamiętacie, jak pisałem o przeżyciach szczytowych? Wiele lat później, w wywiadzie z Rolandem Lazenbym Paxson próbował opisać, co wtedy myślał. „Spełniło się marzenie – mówił. – Kiedy jesteś dzieckiem, podczas treningów oddajesz mnóstwo takich rzutów, o których wyobrażasz sobie, że decydują o tytułach mistrzowskich. A kiedy już dochodzi do tego momentu, to jest to tylko jeden z rzutów w meczu koszykówki. Myślę jednak, że wiele osób się z tamtym moim rzutem bardzo identyfikowało, bo każde dziecko i każdy dorosły ma w głowie wspomnienia z własnych podwórkowych fantazji. Dzięki temu to nasze trzecie mistrzostwo było wyjątkowe. To idealny sposób na zapewnienie sobie trzeciego tytułu – właśnie rzutem za trzy".

Właściwie to nie sam rzut mnie tak urzekł. Urzekło mnie podanie od Michaela, które doprowadziło do podania od Scottiego, które doprowadziło do podania od Horace'a, które doprowadziło do rzutu. Ta sekwencja podań nie miałaby szans zaistnieć, gdybyśmy nie spędzili tych wszystkich miesięcy, a nawet lat, nie tylko na nauce ćwiczeń Texa, ale też na

rozwijaniu swoistej inteligencji grupowej, niezbędnej, żeby drużyna działała jako jedność. Tamtej nocy doświadczyliśmy piękna trójkątów.

Po meczu eksperci zaczęli porównywać Byki do gigantów z przeszłości. Wygrywając, staliśmy się trzecim zespołem w historii, obok Minneapolis Lakers i Boston Celtics, która zdobyła tytuł mistrzów NBA trzy razy z rzędu. Bardzo nam schlebiało, że wymieniano nas w towarzystwie tych legendarnych drużyn. Eksperci nie dostrzegali jednak prawdziwej historii, towarzyszącej temu sukcesowi: wewnętrznej podróży, którą pokonali zawodnicy, żeby przejść z poziomu trzeciego („ja jestem świetny, a wy nie") na poziom czwarty („my jesteśmy świetni, a oni nie").

Zawsze byłem przeciwny zwyczajowi pakowania walizek przed ważnym meczem – na wypadek, gdyby koszykarscy bogowie woleli jednak naszych rywali i trzeba było zostać na noc i rozegrać kolejny mecz. Kiedy więc wygraliśmy, wróciliśmy do hotelu, spakowaliśmy bagaże i świętowaliśmy w samolocie powrotnym do Chicago, gdzie czekał na nas ogromny, rozentuzjazmowany tłum.

Tamten sezon był trudną przejażdżką. Presja narastała i narastała, aż wydawało się, że nie da się jej powstrzymać. Ale zawodnicy mogli na sobie nawzajem polegać, wspierali się, a podróż zakończyła się chwilą czystej koszykarskiej poezji, która sprawiła, że wszystkie trudy i cierpienia odeszły w niepamięć. Tamtej nocy obudziłem się nagle po kilku godzinach snu, przytłoczony poczuciem głębokiej satysfakcji. Potem na dobre odpłynąłem i spałem przez wiele godzin jak niemowlę.

Uczucie radości szybko ustąpiło miejsca smutkowi. W sierpniu ojciec Michaela Jordana został zamordowany, gdy wracał do domu z pogrzebu w Wilmington w Karolinie Północnej. Michael był wstrząśnięty. Z ojcem łączyła go silna więź. James Jordan był już na emeryturze i spędzał w Chicago mnóstwo czasu, dając Michaelowi wsparcie. Po tym tragicznym zdarzeniu za Michaelem uganiały się hordy dziennikarzy, a on cierpiał, ponieważ sława nie pozwalała mu przeżywać żałoby w samotności. W przeszłości Michael musiał się zmagać tylko z dziennikarzami sportowymi, z których zresztą wielu znał osobiście. Teraz był nieustannie śledzony przez wielki bezimienny tłum dziennikarzy tabloidowych, którzy bez skrupułów

ładowali się w jego życie prywatne, przekraczając wszelkie możliwe granice.

Już wcześniej podejrzewałem, że Michael może chcieć zrezygnować z gry w koszykówkę i związanych z nią stresów, żeby spróbować robić coś innego. Od miesięcy wysyłał sygnały, że może zechce grać w baseball, poprosił nawet swojego prywatnego trenera, Tima Grovera, żeby ułożył dla niego specjalny, zorientowany na baseball plan treningowy. Nie zdziwiłem się więc, kiedy latem spotkał się z Jerrym Reinsdorfem i powiedział mu, że zamierza odejść z Bulls i zagrać w innym klubie, którego właścicielem był Jerry – White Sox. Jerry odparł, że zanim udzieli mu odpowiedzi, Michael powinien jeszcze pogadać ze mną.

Nie chciałem odwodzić Michaela od podążania za marzeniami, ale musiałem mieć pewność, że rozważył każdy aspekt tej decyzji. Rozmawiałem z nim bardziej jako przyjaciel niż jako trener, starałem się nie mówić z perspektywy własnych interesów. Najpierw wspomniałem o jego powołaniu. Powiedziałem, że Bóg obdarzył go niezwykłym talentem, za sprawą którego dostarczał radości milionom ludzi, i że moim zdaniem to jeszcze nie był właściwy moment, żeby odejść. Ale on już miał na to gotową odpowiedź: „Z jakiegoś powodu Bóg mi mówi, żebym zrobił krok do przodu, więc muszę go zrobić. Ludzie muszą się nauczyć, że nic nie trwa wiecznie”.

Potem zapytałem go, czy rozważa grę w playoffach bez konieczności wystąpienia w sezonie zasadniczym. Tę propozycję także odrzucił. W końcu zrozumiałem, że już podjął decyzję i że chciał ostatecznie porzucić dyscyplinę, w której od tak dawna dominował. To było na swój sposób bardzo wzruszające.

„Siedzieliśmy w pokoju, rozmawiając o krokach, które muszę wykonać, a emocje były coraz większe – wspomina Michael. – Wyszedłem, mając poczucie, że Phil jest wspaniałym przyjacielem. Poprosił, żebym jeszcze raz wszystko przemyślał, nie chciał, żebym podejmował decyzję pochopnie. Mimo to doskonale rozumiał, że potrzebuję przerwy. Że doszedłem do punktu, w którym muszę się zmagać z poważniejszymi demonami, i nie jestem w stanie w pełni skoncentrować się na koszykówce. Odejście było w tamtym momencie dokładnie tym, czego potrzebowałem”.

Kiedy Michael wyszedł, miałem dziwne przeczucie, że to jeszcze nie koniec tej historii.

10
Zmieniający się świat

Jeśli żyjesz w rzece, to musisz
się zaprzyjaźnić z krokodylami.

pendżabskie przysłowie

To miała być noc świętowania. Przed inaugurującym sezon meczem w hali Chicago Stadium Michael wraz z rodziną pojawili się na ceremonii wręczenia Bulls pierścieni mistrzowskich. Było to pierwsze publiczne wystąpienie Jordana po 6 października, kiedy ogłosił decyzję o zakończeniu kariery. Kibice bardzo chcieli okazać mu wdzięczność. Odbierając swój trzeci pierścień, M.J. powiedział tłumom: „W głębi serca zawsze będę kibicem Chicago Bulls i będę wspierał kolegów z drużyny tak bardzo, jak to możliwe”.

Tamtej nocy potrzebowaliśmy jednak kogoś więcej niż tylko kolejnego kibica. Nie jestem pewien, czy sparaliżowała nas obecność Michaela w pierwszym rzędzie, czy fakt, że walczymy z Miami Heat, rywalem, którego wiele razy zlaliśmy i który czekał na okazję do zemsty. Rozegraliśmy wtedy jeden z najgorszych meczów w historii klubu. Ustanowiliśmy niechlubne rekordy w liczbie zdobytych punktów w ciągu jednej kwarty (6), w ciągu połowy (25) i w całym meczu na własnym parkiecie (71). Było tak źle, że ławka rezerwowych Heat mogła swobodnie i bez żadnych konsekwencji obrażać nas przez całą noc, a kibice zaczęli opuszczać halę już w połowie trzeciej kwarty.

Po wysokiej porażce 95:71 center Miami Rony Seikaly powiedział, że bał się trochę, że Michael w pewnym momencie „zdejmie garnitur i znowu odegra przeciwko nam rolę Supermana”. Ale tak naprawdę dobrze się stało, że tego nie zrobił. Bulls nie mogli bowiem w lepszy sposób poczuć, że Michael ich nie uratuje, niż ponosząc historyczną klęskę, z nim samym siedzącym w pierwszym rzędzie.

Eksperci uważali, że teraz, kiedy Michael zakończył karierę, znaleźliśmy się nad przepaścią. Że przy sprzyjających wiatrach wygramy może 30 meczów. W Vegas przyjmowano zakłady na zdobycie przez nas czwartego tytułu po kursie 25 do 1. Ale ja byłem ostrożnym optymistą. Rdzeń naszej ekipy mistrzowskiej, nie licząc Michaela, pozostał nietknięty, wierzyłem, że duch drużyny, który udało nam się wytworzyć przez te wszystkie lata, poprowadzi nas do playoffów. Zapisałem cel, który wydawał mi się rozsądny i realistyczny: 49 zwycięstw. Nie miałem w sobie jednak na tyle pewności siebie, żeby się tym z kimkolwiek podzielić.

Najbardziej martwiło mnie to, jak zastąpić te 30 kilka punktów, które Michael zdobywał w każdym meczu. Jordan wycofał się dość późno, co pozbawiło Jerry'ego Krausego większości potencjalnych alternatyw. Podpisał więc kontrakt z Petem Myersem, solidnym obrońcą, byłym zawodnikiem Bulls, świetnym podającym i pojętnym uczniem tajników ofensywy trójkątów. Problem w tym, że w ciągu siedmiu lat spędzonych w NBA zdobywał średnio 3,8 punktu na mecz. Poważniejszą opcją był Toni Kukoč, którego Jerry Krause w końcu przekonał do dołączenia do Bulls. O Kukoču, skrzydłowym mierzącym 211 centymetrów, mówiło się, że jest „najlepszym koszykarzem na świecie poza NBA". Był utalentowanym strzelcem, zdobywał średnio 19 punktów na mecz we włoskiej lidze i poprowadził reprezentację Chorwacji do srebrnego medalu igrzysk olimpijskich w 1992 roku. Wciąż miał jednak przed sobą rozegranie pierwszego meczu w NBA, a ja wątpiłem, czy jest wystarczająco twardy, żeby zdać ten test. Dwoma kolejnymi nabytkami byli obrońca Steve Kerr i center Bill Wennington – obaj wyglądali na obiecujących, ale żaden nie zdobywał jeszcze zbyt wielu punktów. Cóż, wydawało się, że będziemy potrzebować całej wioski, żeby zapełnić lukę po Jordanie.

Podczas zgrupowania przedsezonowego zaprosiłem George'a Mumforda, psychologa sportowego i nauczyciela medytacji, żeby dołączył do nas na obozie treningowym i zorganizował zawodnikom miniwarsztaty poświęcone radzeniu sobie ze stresem wynikającym z osiągnięcia sukcesu. Tyle że na kilka dni przed przybyciem Mumforda Michael ogłosił zakończenie kariery, więc drużyna przechodziła kryzys tożsamości. Wobec tego George zaczął opowiadać o dwóch aspektach każdego kryzysu: o niebezpieczeństwie i o szansie. Bo jeśli prezentujesz odpowiednie nastawienie, to możesz obrócić kryzys na własną korzyść. Masz wówczas

szansę stworzyć nową tożsamość, która będzie jeszcze silniejsza niż wcześniej. Okazało się, że zawodnicy chętnie go słuchają.

George miał ciekawy background. Grał w koszykówkę na Uniwersytecie UMass. Mieszkał w pokoju z późniejszą gwiazdą NBA, Juliusem Ervingiem, i trenerem Boston College, Alem Skinnerem. Doznał bardzo ciężkiej kontuzji, która wyeliminowała go z drużyny. Podczas leczenia zainteresował się jednak medytacją i spędził kilka lat, studiując w Centrum Medytacji w Cambridge. Potem zaczął poszukiwania nowych sposobów na połączenie medytacji, psychologii i rozwoju organizacyjnego. Kiedy go poznałem, pracował z Jonem Kabat-Zinnem, założycielem Kliniki Łagodzenia Stresu przy szkole medycznej na Uniwersytecie w Massachusetts i pionierem w badaniach nad wpływem *mindfulness* na zarządzanie bólem i ogólne zdrowie.

George miał dar objaśniania sztuki medytacji językiem zrozumiałym dla zawodników. Dzięki przyjaźni z Doktorem J i innymi sportowcami był też w stanie wczuć się w ich problemy i wewnętrzne zmagania. Ponieważ wprowadziłem większość zawodników w świat medytacji *mindfulness*, wiedzieli oni, jak bardzo może im to pomóc w odczytywaniu wydarzeń na parkiecie i w efektywnym reagowaniu na nie. Ale George chciał ich wprowadzić na jeszcze wyższy poziom. Wierzył, że szkolenie z technik *mindfulness* pomoże im w koncentracji jako jednostkom i w pozostaniu bezinteresownymi jako zespołowi.

Słowo *mindfulness* stało się tak wyświechtane, że straciło swoje pierwotne znaczenie. Wywodzi się z sanskrytu, od wyrazu *smriti*, który oznacza „pamiętać”. „*Mindfulness* znaczy pamiętać o powracaniu do chwili obecnej”, pisze nauczyciel zen Thich Nhat Hanh. To nieustanny proces, nieograniczający się jedynie do aktu medytacji. „Siedzenie i pilnowanie oddechu jest ćwiczeniem cudownym, ale nie wystarczającym – dodaje Hanh. – Żeby mogło dojść do przemiany, musimy ćwiczyć *mindfulness* bez przerwy, przez cały dzień, nie tylko podczas samej medytacji”. Dlaczego to takie ważne? Bo większość z nas – nie wyłączając koszykarzy – przeskakuje tam i z powrotem pomiędzy myślami o przeszłości i przyszłości, przez co traci kontakt z tym, co dzieje się tu i teraz. To z kolei powstrzymuje nas od docenienia wielkiej tajemnicy życia. Jak pisze Kabat-Zinn w swojej książce *Gdziekolwiek jesteś, bądź*, „nawyk ignorowania chwili teraźniejszej na rzecz tych chwil, które dopiero nadejdą, prowadzi

bezpośrednio do wszechobecnego braku świadomości pajęczyny życia, którą jesteśmy oplątani”.

George uważa medytację za sposób życia, mówi o „medytacji poza poduszką do medytacji”. Oznacza to pełną obecność nie tylko na parkiecie koszykarskim, ale również przez resztę dnia. Kluczowe założenie polega na tym, żeby nie tylko siedzieć i uspokajać swój umysł, ale by nauczyć się odczytywać i skutecznie reagować na każdą sytuację, która się nam przytrafia.

Jedną z pierwszych rzeczy, którą dostrzegł, było to, że zawodnicy, zwłaszcza ci młodsi, często wpadali w pułapkę ograniczonej samoświadomości, przez co mieli trudność z zaadaptowaniem się do nowej rzeczywistości.

„Wielu z nich było w swoich drużynach studenckich gwiazdami – mówił – tymczasem teraz, w NBA, okazało się, że jest tu wielu zawodników, którzy są szybsi i silniejsi. Muszą zatem znaleźć nowy sposób rywalizowania i odnoszenia sukcesów, ponieważ to, co doprowadziło ich tu, gdzie dziś są, nie przeniesie ich na kolejny poziom”.

Przykładem, który podaje George, jest Jared Dudley, skrzydłowy Phoenix Suns[48]. Na Uniwersytecie Boston College Dudley był zdobywającym dużo punktów graczem podkoszowym, który za swój agresywny styl został nagrodzony przydomkiem „Wściekły Pies”[49]. Ale kiedy trafił do NBA, szybko zrozumiał, że musi się nauczyć grać inną rolę. Dzięki pracy z George’em odkrył, jak może się zaadaptować do tej nowej sytuacji i dalej się rozwijać. George wspomina: „Jared się rozejrzał i powiedział: »OK, skoro potrzebują kogoś, kto będzie bronił, to będę bronił. Skoro potrzebują kogoś, kto będzie trafiał za trzy – to będę trafiał za trzy«. Zawsze zastanawiał się, jak grać i co ma w związku z tym zmienić”. W efekcie Jared rozkwitł i w sezonie 2011/12 zdobywał średnio ponad 12 punktów.

Naszym celem było pomóc zawodnikom przejść podobną przemianę. Każdy musiał odnaleźć dla siebie rolę, w której będzie mógł wykorzystywać swoje silne strony. Na początku George skupił się na tym, żeby zaczęli bardziej zwracać uwagę na cele drużyny i dostosowali do nich swoje zachowanie. Po jakimś czasie pracy z zawodnikami pojął, że po pierwsze musi im uzmysłowić, że to, co robią na parkiecie, pomaga im się

rozwijać również indywidualnie. Mawiał, że muszą zrozumieć, iż „w procesie stawania się »my« mogą się stawać jeszcze lepszymi »ja«”.

Nie dało się tego oczywiście osiągnąć w ciągu jednej nocy. Proces budzenia się poczucia więzi z innymi i mądrości życia chwilą obecną u większości ludzi trwa latami. Ale członkowie drużyny z sezonu 1993/94 byli wyjątkowo chłonni. Chcieli udowodnić całemu światu, że są kimś więcej niż tylko drugoplanową obsadą drużyny Michaela Jordana i że potrafią sami sięgnąć po mistrzostwo. Nie byli może tak utalentowani jak zawodnicy innych trenowanych przeze mnie drużyn, ale intuicyjnie rozumieli, że w ich interesie leży stworzenie jak najsilniejszej więzi w drużynie.

Na początku wyglądało na to, że mecz otwarcia może się okazać zwiastunem wydarzeń czekających nas w przyszłości. Kilku zawodników – między innymi Scottie, John Paxson, Scott Williams i Bill Cartwright – leczyło kontuzje i pod koniec listopada mieliśmy bilans 6:7. Zaczynałem już jednak dostrzegać oznaki krystalizowania się poczucia jedności drużyny, na przykład w wywalczonych w ostatnich sekundach zwycięstwach nad Lakers i Bucks. A kiedy powrócił Scottie, chłopcy poszli na całość, wygrywając 13 z kolejnych 14 meczów. Podczas przerwy na Mecz Gwiazd mieliśmy już bilans 34:13 i znajdowaliśmy się na dobrej drodze, żeby wygrać 60 meczów w sezonie.

Scottie był dla tej drużyny liderem idealnym. Na początku sezonu przejął wielką szafkę Michaela, żeby pokazać, kto będzie rządził, ale trzeba mu przyznać, że nie próbował się zmienić w klon M.J.-a. „Nie próbował stać się kimś, kim nie był – mówił wtedy Paxson. – Nie próbował zdobywać 30 punktów na mecz. Grał tak, jak grał Scottie Pippen, czyli rozdzielał piłkę. Stare przysłowie mówi, że tylko najlepsi zawodnicy sprawiają, że pozostali zaczynają grać lepiej. I Scottie właśnie taki jest”. Święta racja: z Pippenem u steru Horace i B.J. po raz pierwszy w karierze zagrali w Meczu Gwiazd, Toni stał się pewnym egzekutorem rzutów w kluczowych momentach, a Kerr i Wennington dali się poznać jako solidni rzucający.

Trenowanie Toniego było dla mnie wyzwaniem. W Europie przyzwyczaił się do gry w bardziej wyluzowaną koszykówkę i frustrowały go ograniczenia ofensywy trójkątów. Nie rozumiał, dlaczego daję Scottiemu tyle swobody, a za każdym razem, kiedy on próbuje zrobić coś

podobnego, to dostaje po łapach. Tłumaczyłem mu, że nawet jeśli Scottie sprawia wrażenie, że działa na własną rękę, to każdy jego ruch jest podporządkowany efektywniejszemu działaniu systemu. Kiedy zaś Toni zaczynał szaleć, nikt nie miał pojęcia, co wydarzy się za chwilę.

Toni był nieprzewidywalny zwłaszcza w obronie, co doprowadzało Scottiego i innych zawodników do szału. Żeby poprawić jego *mindfulness*, stworzyłem specjalny język gestów, który miał poprawić naszą komunikację podczas meczów. Gdy widziałem, że się gubi i przestaje grać w ramach systemu, spoglądałem na niego w charakterystyczny sposób, licząc na to, że odpowie ze zrozumieniem. To najważniejsza rzecz w zawodzie trenera: zwracanie zawodnikom uwagi na popełniane przez nich błędy, ale w taki sposób, żeby przyznali, że zrobili coś nie tak. Jeśli nie zaczną się przyznawać do błędów, to przegrałeś. Po Weekendzie Gwiazd Bulls mieli gorszą serię i zdołaliśmy wyjść na prostą dopiero w marcu. Sezon zakończyliśmy jednak, wygrywając 17 z 22 meczów. Na koniec mieliśmy bilans 55:27. W pierwszej rundzie playoffów kontynuowaliśmy dobrą passę, wygrywając z Cleveland 3:0, ale potem w Nowym Jorku natrafiliśmy na blokadę i przegraliśmy dwa pierwsze spotkania.

Mecz numer trzy miał najdziwniejszą końcówkę ze wszystkich, które prowadziłem jako trener. Równocześnie okazał się dla drużyny kluczowym momentem zwrotnym.

Patrick Ewing wszedł pod kosz i trafił rzut hakiem, doprowadzając do wyrównania, 102:102. Poprosiłem o przerwę na żądanie i rozpisałem akcję, w której Scottie wyprowadzał piłkę do Kukoča, mającego oddać decydujący rzut. Scottiemu się to nie spodobało, a kiedy zakończyliśmy naradę, usiadł na końcu ławki, strzelając focha. „Grasz czy nie?”, zapytałem. Odparł: „Nie”. Jego odpowiedź mnie zaskoczyła, ale czas uciekał, więc zdecydowałem, że piłkę z boku wyprowadzi Pete Myers. Podał do Kukoča, który trafił z wyskoku, zapewniając nam zwycięstwo.

Kiedy szedłem do szatni, nie miałem pojęcia, co z tym zrobić. Zachowanie Scottiego było dziwne, nigdy wcześniej nie podważył żadnej mojej decyzji. Zawsze uważałem go za zawodnika bezgranicznie oddanego drużynie. Podejrzewałem, że pękł pod wpływem presji związanej z tym, że poprzedniej akcji nie potrafił zakończyć celnym rzutem, który dałby nam bezpieczną przewagę. Bałem się, że jeśli zareaguję zbyt ostro, to Scottie może się rozsypać na wiele dni.

Kiedy w łazience zdejmowałem szkła kontaktowe, usłyszałem, jak Bill Cartwright jęczy pod prysznicem, jakby brakowało mu powietrza. „Bill, czy wszystko w porządku?”, zapytałem. „Nie mogę uwierzyć w to, co zrobił Scottie”, odpowiedział.

Kilka minut później zebrałem zawodników w szatni i oddałem głos Billowi. „Słuchaj, Scottie, co to było za gówno? – zaczął, patrząc na kolegę, z którym dzielił pozycję kapitana drużyny. – Po tym wszystkim, co razem przeszliśmy? To jest nasza szansa, żeby zrobić coś na własną rękę, bez Michaela, a ty chcesz to wszystko zaprzepaścić swoim egoizmem? Nigdy w życiu nikt mnie tak nie rozczarował”.

Stał tak ze łzami w oczach, a wszyscy wokół siedzieli w przerażającej ciszy.

Kiedy Bill skończył swoją przemowę, zaprowadziłem chłopaków do kaplicy, a sam udałem się na konferencję prasową. Zawodnicy dyskutowali o całej sytuacji. Scottie przeprosił za to, że zawiódł pozostałych, tłumaczył się, że wydarzenia na parkiecie go sfrustrowały. Inni także zaczęli mówić o tym, jak się czuli. „Myślę, że to naprawdę oczyściło atmosferę w drużynie – przyznał potem Steve Kerr. – System na chwilę przestał funkcjonować, a my na nowo dostrzegliśmy, jakie są nasze wspólne cele. Może i wydaje się to szalone, ale to nam naprawdę pomogło”. Najśmieszniejsze jest jednak to, jak media przedstawiły całą tę historię. Dziennikarze popadli w ton moralizatorski, przekonując, że powinienem ukarać Scottiego najsurowiej, jak się da. Większość trenerów pewnie by go zawiesiła albo zrobiła coś gorszego, ale ja uznałem, że kara nie będzie najlepszym wyjściem z sytuacji. Następnego dnia Scottie zapewnił mnie, że incydent to dla niego sprawa zamknięta i tyle. A po tym, jak pracował na treningu, widziałem, że rzeczywiście jest już po wszystkim.

Niektórzy chwalili mnie wtedy za genialną strategię zarządzania. Cóż, w żadnym razie nie próbowałem być geniuszem. Po prostu w ferworze walki chciałem podjąć najlepszą możliwą decyzję, bazując tylko na tym, co działo się w danej chwili. Nie zamierzałem podłechtywać własnego ego ani dodatkowo zaogniać sytuacji, zrobiłem to, co należało: najpierw znalazłem kogoś, komu trzeba było podać piłkę, żeby zapewnił nam zwycięstwo. Potem, zamiast próbować rozwiązać problem na własną rękę, pozwoliłem to zrobić samym zawodnikom. Działałem intuicyjnie i to zaskoczyło. W następnym meczu drużyna, poprowadzona przez Scottiego, który zdobył 25

punktów, 8 zbiórek i 6 asyst, odzyskała życie i wygrała 95:83, wyrównując stan rywalizacji na 2:2. „Byliśmy świadkami parady miłości – powiedział po meczu Johnny Bach. – Ale w Chicago, nie w Woodstock”.

Chciałbym, żeby tamta sprawa zakończyła się baśniowym happy endem, ale historia zatoczyła kolejne dziwaczne koło. Na kilka sekund przed końcem meczu numer pięć prowadziliśmy jednym punktem, kiedy sędzia Hue Hollins postanowił zaznaczyć swoją obecność. Większość sędziów unika gwizdania w sytuacji, kiedy w ostatnich sekundach ważą się losy wielkich meczów. Ale byliśmy w hali Madison Square Garden, gdzie stare reguły koszykarskie nie zawsze znajdują zastosowanie. Na 7,6 sekundy przed końcem meczu John Starks został zamknięty przez obrońców pod koszem i w desperacji oddał piłkę na obwód do Hubiego Davisa. Scottie pomknął, próbując zablokować Davisa, Hubie oddał wymuszony, przyspieszony rzut z wyskoku, nie mając żadnych szans, żeby trafić do kosza. Tak przynajmniej to wygląda z perspektywy powtórek. Cóż, w równoległym wszechświecie Hollinsa wyglądało to inaczej. Odgwizdał faul Scottiemu, twierdząc, że doszło do kontaktu, który zakłócił rzut. (Davis machnął nogą i rzeczywiście doszło do kolizji ze Scottiem; takie zagrania NBA od tamtego czasu uznaje za faul w ataku). Nie muszę dodawać, że Hubie trafił dwa rzuty wolne, a Knicks objęli prowadzenie 3:2.

Wyraźnie pokonaliśmy Knicks w meczu numer sześć, ale w siódmym sielanka dobiegła końca. Po porażce 87:77 zebrałem zawodników, żeby oddać hołd naszemu osiągnięciu. Po raz pierwszy od lat nie kończyliśmy sezonu w blasku jupiterów. Powiedziałem drużynie, że powinniśmy chłonąć tę chwilę, bo porażki są tak samo częścią sportu jak zwycięstwa. I naprawdę tak uważałem. „Dziś z nami wygrali – stwierdziłem – ale nie zostaliśmy pokonani”.

To było trudne lato. Drużyna nagle zaczęła się rozlatywać. Paxson zakończył karierę i został drużynowym spikerem. Cartwright też ogłosił rozbrat ze sportem, ale po otrzymaniu lukratywnej propozycji od Seattle SuperSonics zmienił zdanie. Scott Williams załapał się na duży kontrakt w Philadelphii. A Horace Grant, który po zakończeniu kontraktu został wolnym agentem, zaakceptował wstępnie otrzymaną od Jerry’ego Reinsdorfa ofertę pozostania w Bulls, po czym także zmienił zdanie i

przeniósł się do Orlando. Musiałem też zwolnić Johnny'ego Bacha. Napięcie pomiędzy nim i Jerrym Krausem osiągnęło punkt krytyczny i zaczęło utrudniać nam wspólną pracę. Jerry, w związku ze swoimi teoriami spiskowymi nazywany przez dziennikarzy „Łapsem"[50], już wcześniej podejrzewał, że to od Johnny'ego wyciekały informacje wykorzystane później przez Sama Smitha w *The Jordan Rules*. Tym razem twierdził, że to Johnny był odpowiedzialny za wyciek tajnej informacji o zainteresowaniu ogromnym (ponad 231 centymetrów wzrostu) rumuńskim centrem, Gheorghem Muresanem. Oskarżenie było absurdalne. Rzeczywiście śledziliśmy karierę Muresana w Europie i nawet sprowadziliśmy go na tajne testy, ale było też kilka innych drużyn, które mu się przyglądały, w tym Washington, dokąd ostatecznie trafił.

Mimo wszystko uznałem, że rozstanie będzie najlepsze dla wszystkich, także dla samego Johnny'ego – ostatecznie został asystentem trenera w Charlotte Hornets. Jego odejście źle się odbiło na duchu drużyny i położyło się cieniem na mojej relacji z Krausem.

Kolejnym problemem, z jakim przyszło nam się borykać podczas przerwy po sezonie, był konflikt pomiędzy Pippenem i Krausem, związany z ewentualnym transferem Scottiego do Seattle Supersonics w zamian za skrzydłowego Shawna Kempa i grającego na pozycji obrońcy lub skrzydłowego Ricky'ego Pierce'a. Scottie był w szoku, kiedy dowiedział się od dziennikarzy o potencjalnym transferze, i nie uwierzył Krausemu, gdy ten stwierdził, że wysłuchiwał jedynie propozycji, tak jakby to zrobił z każdym innym zawodnikiem. Ostatecznie właściciel Seattle, pod naciskiem kibiców Supersonics, wycofał się z transferu. Ale mleko się rozlało. Scottie poczuł się obrażony przez sposób, w jaki został potraktowany, i od tej pory patrzył już na Jerry'ego inaczej.

Morale drużyny stopniowo zaczęło się poprawiać pod koniec września, kiedy podpisaliśmy kontrakt z rzucającym obrońcą Ronem Harperem i ostatecznie ogłosiliśmy, że nie zamierzamy sprzedawać Pippena. Ostrzegłem Scottiego, żeby nie wdawał się w wojnę z Krausem za pośrednictwem mediów. „Wiem o waszym konflikcie – powiedziałem – ale pamiętaj, że szkodzi on zarówno tobie, jak i drużynie. Mówiąc szczerze, to ty możesz na tym stracić najwięcej. Zobaczysz, wszystko się jeszcze ułoży.

W ubiegłym sezonie grałeś na poziomie MVP. Może po prostu odpuścisz?” „Tak, wiem – odparł, wzruszając ramionami. – Jest, jak jest”. Niemniej jednak napięcia na linii Pippen – Krause trwały aż do stycznia 1995 roku, kiedy Scottie poprosił o transfer do innego klubu.

Na szczęście pozyskanie Harpera wyglądało obiecująco. Miał 198 centymetrów wzrostu, nie bał się wchodzić pod kosz, nieźle rzucał z dystansu i podczas swojej dziewięcioletniej kariery w Cavaliers i Clippers zdobywał średnio prawie 20 punktów na mecz. Problem w tym, że w 1990 roku doznał fatalnej kontuzji – zerwał więzadła w kolanie. Wyzdrowiał, ale nie był już tak groźny jak w naszych meczach z Cleveland podczas playoffów w 1989 roku. Mimo to mieliśmy nadzieję, że przynajmniej częściowo pokryje lukę punktową powstałą po odejściu Jordana. Naszą największą słabością była dwójka niedoświadczonych, nowo pozyskanych silnych skrzydłowych – Corie Blount i Dickey Simpkins.

W miarę rozwoju wydarzeń w trakcie sezonu coraz bardziej martwił mnie brak ducha walki w drużynie. To było nowe doświadczenie. Michael miał tak ogromną wolę zwycięstwa, że przyćmiewał wszelkie ewentualne braki u innych. Teraz, kiedy wszyscy członkowie naszej mistrzowskiej ekipy, z wyjątkiem Scottiego, B.J.-a Armstronga i Willa Perdue, odeszli, po tamtej woli walki pozostało jedynie wspomnienie. Zazwyczaj obejmowaliśmy prowadzenie w pierwszej połowie meczu, po czym poddawaliśmy się presji w czwartej kwarcie, kiedy rywalizacja stawała się bardziej siłowa. Przed Weekendem Gwiazd ledwo wygrywaliśmy połowę meczów, a na wyjazdach przegrywaliśmy spotkania, w których w przeszłości na pewno bylibyśmy górą.

Aż pewnego poranka na początku marca w moim biurze w Berto Center pojawił się Michael Jordan. Opuścił właśnie wiosenne treningi i wrócił do domu, odrzucając wcześniej propozycję White Sox, którzy chcieli, by podczas zbliżającego się sezonu został rezerwowym. Oświadczył, że rozważa powrót do koszykówki i zastanawia się, czy mógłby się pojawić dzień później na treningu i popracować z drużyną. „Cóż, zdaje się, że mamy strój, który będzie na ciebie pasował”, odpowiedziałem.

A później odbył się najdziwniejszy cyrk medialny, z jakim kiedykolwiek miałem do czynienia. Robiłem, co mogłem, żeby chronić prywatność Michaela, ale wieść o tym, że Superman powraca, szybko się rozeszła. Po kilku dniach armia dziennikarzy zgromadziła się wokół naszej

hali treningowej, czekając na informację, czy Michael rzeczywiście zamierza znów grać w Bulls. Po ponad roku wałkowania tematu morderstwa O.J. Simpsona Ameryka pragnęła pozytywnych informacji o sportowych superbohaterach, a tajemnicza aura otaczająca powrót Michaela nadała historii dodatkowy smaczek. Kiedy M.J. ostatecznie podjął decyzję o powrocie, jego agent wysłał do mediów najbardziej zwięzłe oświadczenie w historii. Brzmiało tak: „Wracam". Pierwszy mecz Michaela, 19 marca, przeciwko Pacers w Indianapolis, był wydarzeniem międzynarodowym, które przyciągnęło największą w historii publiczność, jeśli chodzi o mecz w sezonie zasadniczym. „Beatlesi i Elvis wrócili", żartował trener Indiany Larry Brown, gdy przed spotkaniem drzwi do szatni okupowała falanga reporterów. Podczas rozgrzewki Corie Blount, gdy zobaczył, jak jakaś ekipa telewizyjna robi zbliżenia nike'om Michaela, powiedział: „Teraz robią wywiad z jego butami".

Pojawienie się Michaela miało ogromny wpływ na drużynę. Większość nowych zawodników od zawsze podziwiała jego umiejętności koszykarskie i na treningach bardzo się starała, żeby pokazać mu się z jak najlepszej strony. Oczywiście przepaść pomiędzy Michaelem i resztą była ogromna i trudna do przeskoczenia. Zbudowanie głębokiego poziomu wzajemnego zaufania, który jest niezbędny do stworzenia drużyny mistrzowskiej, zajmuje zazwyczaj wiele lat ciężkiej pracy. Tamta drużyna takiego luksusu nie miała. Michael nie znał zbyt dobrze większości kolegów, a do końca sezonu nie pozostało wystarczająco dużo czasu, żeby to nadrobić. Na początku wydawało się, że nie ma się czym przejmować. Michael miał niby problemy z odnalezieniem rytmu strzeleckiego w swoim pierwszym meczu w Indianie, ale już w kolejnym, z Bostonem, szalał, a drużyna rozpoczęła serię 13 zwycięstw w 16 meczach. Jeśli ktoś miał wątpliwości co do umiejętności Michaela po powrocie do NBA, to sześć dni później musiał się ich pozbyć, kiedy M.J. zdobył 55 punktów przeciwko Knicks w Madison Square Garden – to rekord tamtego sezonu.

Mimo to po tym pojedynku Michael przyszedł do mojego biura i zgłosił swoje obawy: „Musisz powiedzieć zawodnikom, że nie mogą codziennie oczekiwać, że będę robił to co w Nowym Jorku. W następnym meczu powinni się podnieść, walczyć i grać jak drużyna". To był nowy Michael. W przeszłości delektowałby się swoim triumfem nad Knicks i prawdopodobnie spróbował go powtórzyć dzień później. On jednak

powrócił ze swojego baseballowego urlopu z nowym spojrzeniem na koszykówkę. Nie był już zainteresowany grą solową – tęsknił za harmonią drużyny, która uczyniła z Bulls mistrzów.

Musiał jeszcze na nią poczekać. Po tym jak w pierwszej rundzie playoffów przejechaliśmy się 3:1 po Charlotte Hornets, trafiliśmy na Orlando, utalentowaną drużynę, skonstruowaną właśnie tak, żeby wykorzystać wszystkie nasze słabości. Na centrze grał tam Shaquille O'Neal, jeden z najbardziej dominujących centrów w lidze, a na pozycji silnego skrzydłowego Horace Grant, który nie miał u nas konkurencji na swojej pozycji. Było tam też zabójcze trio specjalistów od rzutów za trzy punkty – Anfernee Hardaway, Nick Anderson i Dennis Scott. Nasza strategia polegała na podwajaniu Shaqa i zmuszaniu go do pokonania nas na linii rzutów wolnych. Zdecydowaliśmy też, że Michael będzie krył Hardawaya, a obrońcy pilnujący Horace'a będą – gdy zajdzie taka potrzeba – wspierać obronę przeciwko Shaqowi i uganiać się za specjalistami od trójek. Takie podejście może i by zadziałało, gdyby nasz atak działał podczas tej serii w sposób bardziej zsynchronizowany.

Jeden z najbardziej zdumiewających momentów miał miejsce w meczu numer jeden, kiedy Michael, który grał wtedy nie najlepiej, na dziesięć sekund przed końcem, przy jednopunktowym prowadzeniu Bulls, stracił piłkę na rzecz Andersona. Potem, kiedy Magic objęli prowadzenie, zgubił piłkę, ostatecznie pozbawiając nas szans na zwycięstwo. Po meczu objąłem Michaela i próbowałem go pocieszyć. Powiedziałem, że wykorzystamy to doświadczenie i przekujemy je na coś pozytywnego w przyszłości. „Jesteśmy z tobą, nigdy o tym nie zapominaj," podkreśliłem.

Michael doszedł do siebie w meczu numer dwa i zdobywając 38 oczek, poprowadził nas do zwycięstwa. Kolejne dwa mecze w Chicago zakończyły się podziałem punktów, a w piątym meczu Horace w końcu wykorzystał naszą strategię, w ramach której zbyt często zostawialiśmy go bez opieki. Trafił 10 z 13 rzutów, zdobył 24 punkty, a Magic wygrali 103:95.

Występ Horace'a był jednak zaledwie drobnostką w porównaniu z upokarzającą zapaścią pod koniec meczu numer sześć. Wyglądało na to, że jest całkiem nieźle, kiedy po trafieniu B.J.-a na 3:24 przed końcem spotkania objęliśmy prowadzenie 102:94, ale potem cała drużyna jakby zamarła i nie zdobyliśmy już ani jednego punktu. Nie trafiliśmy sześciu rzutów z rzędu, dwa razy zgubiliśmy piłkę, Magic zdobyli 14 punktów

jeden za drugim, kończąc mecz widowiskowym dunkiem Shaqa. Sezon dobiegł końca.

Po wszystkim Michael był zadziwiająco spokojny. Przez pół godziny opowiadał dziennikarzom, jak wielkim wyzwaniem było dla niego wpasowanie się w odmienioną drużynę. „Wróciłem, marząc o zwycięstwie – przyznał. – Myślałem, że to realne. Teraz, z perspektywy czasu, myślę sobie, że może jednak takie nie było, skoro przegraliśmy".

Był to jeden z meczów, które – jeśli na to pozwolisz – mogą cię prześladować latami. „Przełknijcie tę porażkę i przetrwajcie – powiedziałem zawodnikom. – A potem wróćcie do normalnego życia". Oczywiście wiedziałem, że nie będzie im łatwo o wszystkim zapomnieć.

Ale kilka dni później, kiedy wciąż jeszcze próbowałem pojąć, co poszło nie tak, zrodziła mi się wizja, jak na nowo zmienić Chicago Bulls w drużynę kalibru mistrzowskiego. I nie mogłem się już tego doczekać.

11
Poezja koszykówki

Fajniej jest zostać piratem niż zaciągnąć się do marynarki.

Steve Jobs

Często jestem proszony o „ujawnienie” tajemnicy sukcesu Chicago Bulls w sezonie 1995/96. Niektórzy uznają tamtą drużynę za najwspanialszą w historii koszykówki. Jak to możliwe, że zespół, który w maju zmierzał donikąd, kilka miesięcy później przeistoczył się w zespół nie do pokonania?

Najprostsza odpowiedź byłaby taka, że zdecydowały o tym supergwiazdy: Michael Jordan, Scottie Pippen i Dennis Rodman. Ale w tej grze talent może ci pomóc tylko do pewnego stopnia. W historii pojawiały się przecież zespoły znacznie bardziej naładowane gwiazdami niż Byki, a jednak żadnemu nie udało się osiągnąć aż takiego sukcesu.

Inne wyjaśnienie jest takie, że to wszystko dzięki magii ofensywy trójkątów. Ale nawet Tex Winter przyznałby, że to tylko część odpowiedzi.

W rzeczywistości swoją transformację w nowy typ zwycięskiego teamu Byki zawdzięczają połączeniu różnych sił. Z punktu widzenia przywództwa plemiennego Bulls przeskoczyły z poziomu czwartego na piąty. Pierwsza seria mistrzostw zmieniła Byki z teamu wyznającego zasadę: „Ja jestem wielki, a ty nie” w team, który uważał: „My jesteśmy wielcy, a oni nie”. Ale rozpoczynając drugą serię, zespół przybrał szerszą perspektywę – „Życie jest piękne”.

Już w połowie sezonu zdałem sobie sprawę, że tym, co popycha tę ekipę naprzód, nie jest rywalizacja; była to po prostu radość z gry. Ten taniec należał do nas, a jedynym zespołem, który mógłby nam stawić czoła, byliśmy my sami.

Pierwszym przełomem była zmiana podejścia. Tuż po przegranej z Orlando w playoffach 1995 roku uderzyło mnie, że musimy odmienić sposób, w jaki grają nasi obrońcy. W połowie lat 90. w NBA za dogmat uznawano podejście, w ramach którego – o ile nie przytrafił ci się jakiś nowy Magic Johnson – mądrą strategią jest granie niskimi zawodnikami,

którzy dotrzymywaliby kroku szybkim, niewyrośniętym rozgrywającym, dominującym wówczas w lidze. Ja jednak, obserwując Scottiego Pippena na pozycji rozgrywającego, nauczyłem się, że posiadanie dwumetrowego gracza z superdługim zasięgiem rąk tworzy wiele nowych, fantastycznych możliwości.

Co by się stało, zastanawiałem się, gdybyśmy mieli w tym samym momencie na parkiecie trzech wysokich, długorękich obrońców? Nie tylko oznaczałoby to kłopoty dla drużyny przeciwnej, ale też ogromnie pomogłoby w obronie, bo wysocy obrońcy mogliby przełączać się na krycie graczy podkoszowych bez podwajania. Pozwoliłoby nam to również chwilami odpuścić pressing na całym boisku, który męczył naszych starszych graczy. Mając wysokich obrońców, moglibyśmy bardziej efektywnie kryć pole pomiędzy koszem a linią rzutów za trzy punkty.

W przerwie między sezonami musieliśmy zdecydować, których zawodników pozostawić bez ochrony w drafcie związanym z rozszerzeniem ligi. Sprowadzało się to do wyboru, czy poświęcić naszego rozgrywającego B.J. Armstronga, czy też Rona Harpera – rzucającego obrońcę, który stracił miejsce w pierwszym składzie po powrocie Michaela. Bardzo nie chciałem rezygnować z B.J.-a. Był solidnym rozgrywającym z dobrym rzutem za trzy i można było na nim polegać w obronie. Ale z niespełna 188 centymetrami wzrostu i 80 kilogramami wagi nie był wystarczająco rosły, by kryć wyższych graczy lub zastawiać pułapki na wielkich centrów, takich jak Shaq. Ron, choć nie sprostał naszym oczekiwaniom jako strzelec, to dobrze zaadaptował się do ofensywy trójkątów i był świetny w obronie. Był też duży jak na defensora – mierzył blisko dwa metry i ważył 84 kilogramy – miał siłę i atletyczność pozwalającą na grę na niemal każdej pozycji. Jerry Krause i ja zdecydowaliśmy się więc zatrzymać Rona, a nie B.J.-a. Podczas spotkania kończącego sezon oznajmiłem Ronowi, że mam wielkie plany z nim związane, ale że musi poprawić kondycję i przeistoczyć się bardziej w defensora niż strzelca. Wybór strategii polegającej na grze wysokim backcourtem oznaczał dla zespołu ważną filozoficzną zmianę. Gdyby się jednak sprawdził, uczyniłby nas drużyną bardziej elastyczną, nieprzewidywalną i niemożliwą do powstrzymania.

Drugim przełomem było pozyskanie Dennisa Rodmana jako naszego nowego silnego skrzydłowego. W przerwie między rozgrywkami spisaliśmy listę kandydatów do tej funkcji i nazwisko Rodmana było na szarym końcu. W przeszłości rozmawialiśmy o Dennisie, ale Krause nie palił się do pomysłu sprowadzenia go; tłumaczył, że Rodman nie jest „w naszym typie". Po tym, jak w 1993 roku Detroit sprzedało go do San Antonio, Dennis miał problem z dostosowaniem się do kultury Spurs, choć na boisku radził sobie doskonale, przewodząc w klasyfikacji najlepszych zbieraczy w lidze. Lekceważył jednak dyscyplinę, spóźniał się na treningi, podczas meczów się popisywał, nosił krzykliwe ubrania i biżuterię. Szefowie San Antonio do tego stopnia mieli dość jego buntowniczej błazenady, że wielokrotnie karali go grzywnami i posadzili na ławce podczas kluczowego meczu numer pięć finałów Konferencji Zachodniej, który zakończył się porażką Spurs z Houston Rockets.

Choć podzielałem niektóre obawy Jerry'ego, to bardziej niż dziwactwa Dennisa niepokoił mnie jego samolubny styl gry. Słyszałem od trenerów, którzy z nim pracowali, że był tak skupiony na zbiórkach, że niechętnie pomagał kolegom w obronie. Miałem też wątpliwości, czy będzie w stanie pracować z Michaelem i Scottiem, żywiącymi do niego urazę za brutalną grę podczas pojedynków Bulls z Pistons. Ale skaut Jim Stack uważał, że jeśli nie zadziałamy szybko, to możemy Rodmana stracić, więc Jerry postanowił poważnie mu się przyjrzeć.

Dwa tygodnie później Jerry zaprosił mnie do swojego domu na spotkanie z Rodmanem i jego agentem Dwightem Manleyem. Gdy przyjechałem, Dennis leżał rozwalony na kanapie. Miał założone okulary słoneczne i czapeczkę gazeciarza. Podczas całej rozmowy nie odezwał się słowem, poprosiłem więc, by wyszedł ze mną na patio. Chciał jednak rozmawiać wyłącznie o kasie, o tym, ile będzie zarabiać. Powiedziałem, że Bulls płacą za wyniki, a nie za obiecanki, i że jeśli będzie grać zgodnie ze swym potencjałem, zadbamy o niego.

Dzień później spotkałem się z Dennisem ponownie, w „pokoju plemiennym" w Berto Center. Tym razem był bardziej otwarty. Zapytałem, co poszło nie tak w San Antonio, a on odparł, że kłopoty zaczęły się, gdy zaprosił Madonnę – z którą się wtedy umawiał – by po meczu odwiedziła

go w szatni. Szaleństwo, które rozpętało się w mediach, wkurzyło szefów klubu.

Przyznałem, że niepokoi mnie jego reputacja samoluba. Na to Rodman odparł, że jego główny problem w San Antonio polegał na tym, że miał dość pomagania Davidowi Robinsonowi, który jego zdaniem dał się zastraszyć Hakeemowi Olajuwonowi z Houston Rockets. „Połowa graczy Spurs, wychodząc z domu, zostawiała jaja w zamrażarce", dodał sarkastycznie. Zaśmiałem się. „Myślisz, że dasz sobie radę z trójkątami?", zapytałem. „O tak, to żaden problem – odrzekł. – W trójkątach chodzi o to, by znaleźć Michaela Jordana i oddać mu piłkę". „To niezły początek", przyznałem. Spoważnieliśmy. „Jeśli myślisz, że dasz radę, podpiszę się pod tym kontraktem – powiedziałem w końcu. – Ale w żadnym razie nie możemy tego spieprzyć. Mamy szansę zdobyć mistrzostwo i naprawdę chcemy wrócić na szczyt". „OK".

Później Dennis oglądał indiańskie artefakty rozwieszone w sali i pokazał mi swój naszyjnik, który dostał od Indianki ze szczepu Ponca w Oklahomie. A później posiedzieliśmy razem w milczeniu. Dennis nie był specjalnie rozmowny, ale siedząc obok niego, poczułem pewność, że da radę. Połączyliśmy się tego popołudnia na poziomie niewerbalnym. To było porozumienie serc.

Następnego dnia Jerry i ja ponownie spotkaliśmy się z Dennisem, aby przejść przez klubowe zasady dotyczące obecności na treningach, punktualności i tak dalej. Lista nie była długa. Kiedy skończyłem ją czytać, Dennis powiedział: „Nie będziecie mieli ze mną żadnych problemów. Za to zdobędziecie mistrzostwo NBA".

Nieco później spytałem Michaela i Scottiego, czy mieliby jakiś problem, grając z Rodmanem. Obaj stwierdzili, że nie, więc Jerry dobił targu, oddając do Spurs Willa Perdue w zamian za Rodmana. A ja zacząłem się szykować do przygody mego życia.

Nim Dennis pojawił się na obozie przygotowawczym, miałem długą dyskusję z resztą drużyny. Ostrzegłem zawodników, że Rodman prawdopodobnie będzie lekceważyć niektóre reguły, bo po prostu ma problem z postępowaniem zgodnie z określonymi zasadami. „Prawdopodobnie od czasu do czasu będę musiał traktować go wyjątkowo – dodałem i poprosiłem: – Podejdźcie do tego jak dorośli". I tak się stało.

Większość graczy od razu zapałała do Dennisa sympatią. Szybko zdali sobie sprawę, że wszystkie jego zwariowane wyczyny – kolczyki w nosie, tatuaże, balangi do późnej nocy w gejowskich barach – były częścią przedstawienia, które z pomocą Madonny stworzył, by zwrócić na siebie uwagę. Bo gdzieś w głębi duszy był po prostu chłopakiem z Dallas, cichym i o wielkim sercu, chłopakiem, który ciężko trenował i walczył, a dla zwycięstwa zrobiłby wszystko.

Gdzieś w połowie obozu treningowego uświadomiłem sobie, że pozyskanie Dennisa nada naszej drużynie nowy wymiar, którego wcześniej nie brałem pod uwagę. Dennis nie tylko uprawiał czystą magię pod tablicami, był także mądrym, zachwycającym obrońcą, który mógł pokryć każdego, nawet Shaqa, wyższego o głowę i cięższego o blisko 45 kilogramów. Z Dennisem w składzie mogliśmy zarówno wyprowadzać błyskawiczne kontry, jak i zwolnić i grać twardą koszykówkę pozycyjną. A przede wszystkim po prostu lubiłem patrzeć, jak gra. Był tak radosny i swobodny, kiedy wbiegał na parkiet, jak chłopiec, który właśnie nauczył się latać. Zwierzyłem się innym trenerom, że Dennis Rodman w pewien sposób przypominał mi mnie samego.

Ciemna strona Dennisa stanowiła większe wyzwanie. Czasem był niczym szybkowar, który lada chwila może wykipieć. Miewał stany lękowe, trwające 48 godzin lub dłużej, podczas których stres narastał w nim do tego poziomu, że musiał się gdzieś wyładować. W takich chwilach jego agent często prosił mnie, bym dał Dennisowi wolny weekend, i jeśli nie mieliśmy żadnych zaplanowanych meczów, lecieli do Vegas, gdzie balowali przez dwa dni. Po takiej hulance Dennis był kompletnym wrakiem, ale wtedy wracał do roboty i ćwiczył tak długo, aż stawał znów na nogi.

W tym roku podczas meczów przestałem chodzić wzdłuż linii, bo zauważyłem, że kiedy tylko ogarniało mnie podniecenie, Dennis stawał się nadpobudliwy. A jeśli kłóciłem się z sędzią, odbierał to jako pozwolenie, by zrobić to samo. Zdecydowałem więc, że stanę się tak spokojny i powściągliwy, jak to tylko możliwe. Nie chciałem spowodować eksplozji Dennisa, bo gdy już dawał się ponieść emocjom, naprawdę nie sposób było przewidzieć, co zrobi.

Trzecim przełomem było nowe podejście do przywództwa w wykonaniu Michaela Jordana. Podczas pierwszej serii mistrzowskich tytułów Michael przede wszystkim dawał przykład swoją postawą, ale po przegranej z Orlando uświadomił sobie, że aby zmotywować team, musi zrobić coś diametralnie innego. Gapienie się na kolegów i oczekiwanie, że będą grali tak jak on, już nie wystarczało.

Michael znalazł się więc w punkcie przełomowym. Boleśnie ukłuły go komentarze prasowe podczas serii z Orlando, których autorzy utrzymywali, że stracił swą przewagę i nie jest już tym samym Michaelem Jordanem co kiedyś. Wrócił więc latem do sali gimnastycznej, zdeterminowany, by doprowadzić swoje ciało do formy. Nawet podczas kręcenia filmu *Kosmiczny mecz* miał na planie własne boisko do koszykówki, na którym mógł ćwiczyć pomiędzy ujęciami i pracować nad nowym rzutem z odchylenia – jego nowym firmowym zagraniem. Gdy w październiku pokazał się na obozie treningowym, w jego oczach dostrzegłem twarde pragnienie zemsty.

Tydzień po rozpoczęciu obozu miałem zaplanowaną telekonferencję z mediami podczas porannego treningu. Kiedy asystent zszedł na boisko i powiedział mi, że już czas, zarządziłem przerwę i poprosiłem pozostałych trenerów, aby aż do mojego powrotu prowadzili ćwiczenia strzeleckie. Telekonferencja trwała zaledwie kwadrans, ale nim się skończyła, nasz szef zaopatrzenia Johnny Ligmanowski stał już pod drzwiami. „Lepiej wracaj. M.J. właśnie rąbnął pięścią Steve’a. Jest w szatni i zbiera się do wyjścia z treningu”. Jak się okazało, Kerr i Jordan wdali się w jakąś przepychankę, aż w końcu Michael zdzielił Steve’a w twarz i podbił mu oko. Kiedy dotarłem do szatni, M.J. właśnie wchodził pod prysznic. „Muszę iść”, powiedział. A ja odparłem: „Lepiej zadzwoń do Steve’a i wyprostuj sprawę jeszcze dziś”.

Dla Michaela była to porządna pobudka. Właśnie wplątał się w bójkę z najmniejszym gościem w drużynie, i to o co? O nic. Co się działo? „Zmusiło mnie to, bym przyjrzał się sobie samemu i przyznał: »Wiesz co? Zachowujesz się jak idiota« – wspomina Jordan. – Wiedziałem, że muszę odnosić się do swoich kolegów z drużyny z większym szacunkiem. I

musiałem zwracać większą uwagę na to, co dzieje się ze mną samym. Musiałem głębiej zajrzeć w siebie”.

Zachęciłem Michaela, by zaczął pracować bliżej z George’em Mumfordem. George rozumiał, przez co przechodził Michael, bo w przeszłości widział, jak takiej presji poddawany był jego przyjaciel Julius Erving, wyrastający na gwiazdę pierwszej wielkości.

Michaelowi trudno było zbudować bliskie więzi ze swymi kolegami z drużyny, bo – jak ujął to George – pozostawał „swoim własnym więźniem”. Nie mógł wyjść z nimi na miasto i po prostu wspólnie się zabawić, tak jak często robił to Scottie. Wielu nowych graczy wciąż patrzyło na niego z podziwem, a to również tworzyło trudny do przełamania dystans.

Michael był pod wrażeniem warsztatów z techniki *mindfulness* prowadzonych przez George’a, bo dzięki nim gracze zbliżali się do jego poziomu świadomości. Zdaniem George’a Michael musiał zmienić swoje podejście do przywództwa: „Chodzi przede wszystkim o to, aby być obecnym i aby brać odpowiedzialność za relacje z innymi i ze sobą samym. A to oznacza, że trzeba się dopasowywać, by móc spotkać innych w punkcie, w którym aktualnie są. Zamiast czekać, aż znajdą się całkiem gdzie indziej, złościć się i próbować ściągnąć ich tam siłą, próbujesz spotkać ich tam, gdzie są, i poprowadzić tam, dokąd chcesz, aby poszli”.

Podczas gdy Michael grał w baseball, George i ja dokonaliśmy zmian w otoczeniu graczy, mających na celu zwiększenie ich zdolności umysłowego, emocjonalnego i duchowego rozwoju. Jeśli Michael miał się zżyć z drużyną i być jej prawdziwym liderem na parkiecie, powinien znacznie bliżej poznać swoich współtowarzyszy i odnosić się do nich z większą empatią. Powinien zrozumieć, że każdy gracz jest inny i każdy może dać drużynie coś ważnego. Jego zadaniem, jako lidera, było zorientować się, w jaki sposób wydobyć z każdego to, co najlepsze. Jak mówi George, Michael musiał „wykorzystać swoją zdolność dostrzegania rzeczy na boisku i użyć jej do poprawy swoich relacji z innymi”.

Michael był otwarty na nowe wyzwanie, bo i on zmienił się podczas półtorarocznego rozbratu z koszykówką. Nadal kochał rywalizację, ale na swój sposób złagodniał. Był mniej skłonny do oceniania innych i bardziej świadomy własnych ograniczeń. Grając w miernej drużynie baseballowej,

gdzie spędzał wiele godzin z kolegami z drużyny, na nowo odkrył uroki męskiej przyjaźni i – bardziej niż cokolwiek innego – chciał to doświadczenie powtórzyć w Bulls.

Pracując z Mumfordem, Michael przyjął nowy sposób przywództwa, bazujący na tym, co na każdego z osobna działało najlepiej. Zdecydował, że w przypadku niektórych graczy najważniejsza jest fizyczność – pokazywanie, jak powinni się obchodzić ze swoim ciałem, lub, w przypadku Scottiego, sama fizyczna obecność. „Scottie był jednym z tych gości, przy których musiałem być każdego dnia – mówi Michael. – Jeśli brałem dzień wolny, to i on brał dzień wolny, ale jeśli byłem na miejscu codziennie, on szedł za mną". Wobec innych graczy – szczególnie Dennisa – Michael opierał się na emocjach. „Na Dennisa nie można było wrzeszczeć – wspomina – tylko znaleźć sposób, aby przedostać się do jego świata choć na kilka sekund, tak aby zrozumiał, co do niego mówisz". Jeszcze z innymi natomiast Michael komunikował się przede wszystkim werbalnie. Przykład: Scott Burrell, skrzydłowy Byków w sezonie 1997/98. „Mogłem na niego krzyczeć, a on łapał, o co mi chodzi, i w ogóle nie tracił wiary w siebie", opowiada Michael.

Jedyną osobą, o którą w ogóle nie musiał się martwić, był Kerr. Wskutek bójki zawiązała się między nimi mocna więź. „Od tego dnia Michael patrzył na mnie inaczej – ocenia Steve. – Nigdy się mnie nie czepiał. Nie podpuszczał mnie i nie obrażał. I zaczął ufać mi na boisku". Michael dodaje: „Mam ogromny szacunek dla Steve'a, bo po pierwsze: wylądował w sytuacji, w której naprawdę nie miał szans na zwycięstwo. A po drugie: bo się postawił. Gdy zacząłem go faulować, odgryzał się. To mnie wkurzało. Ale tak rodzi się wzajemny szacunek".

Z perspektywy Michaela druga seria zwycięstw była trudniejsza niż pierwsza z racji różnic osobowości. W pierwszej mistrzowskiej drużynie większość graczy spędziła ze sobą kilka dobrych lat i sprawdziła się nawzajem w wielu bitwach. Jak mówi M.J., „wspinaliśmy się na szczyt i byliśmy z niego spychani, spychani i jeszcze raz spychani, aż wreszcie wspólnie go zdobyliśmy". Jednak podczas drugiej serii wielu zawodników nie znało się zbyt dobrze, a mimo to wszyscy się spodziewali, że Byki z miejsca zaczną rządzić. „Myślę, że podczas tej drugiej serii

potrzebowaliśmy Phila bardziej – ocenia dziś Michael. – Za pierwszym razem musieliśmy radzić sobie z naszym rozbrykanym ego. Ale za drugim w drużynie funkcjonowało wiele naprawdę różnych silnych osobowości, które musiały współdziałać. Phil musiał sprawić, byśmy się do siebie zbliżyli, i uczynić z nas kompanię braci".

Wszystkie kawałki układanki pasowały do siebie doskonale. Nie mieliśmy wprawdzie dominującego wielkoluda jak Celtowie w latach 60. i inne wielkie teamy z przeszłości, ale ówczesne Byki łączyło niezwykłe poczucie jedności, zarówno w ataku, jak i w obronie, no i miały potężnego zespołowego ducha.

Każde nasze działanie było zorientowane na wzmacnianie wspólnoty. Zawsze nalegałem, aby treningi miały czytelny plan, który gracze otrzymywaliby z wyprzedzeniem. Teraz jednak zaczęliśmy stosować także inne sposoby, mające na celu wzmocnienie poczucia ładu i porządku. Co do zasady, używaliśmy dyscypliny nie jako broni, ale jako metody na wprowadzanie w życie zawodników harmonii. To coś, czego nauczyłem się przez lata praktykowania *mindfulness*.

W tym sezonie poprosiliśmy graczy, aby przyjeżdżali do centrum treningowego o 10.00 na 45 minut treningu siłowego i rozgrzewki. Michael zawsze wolał ćwiczyć w domu, o wcześniejszej porze, ze swoim osobistym trenerem Timem Groverem, a w tym roku zaprosił Scottiego i Harpera, aby wspólnie z nim uczestniczyli w programie, który nazwali „Klubem Śniadaniowym". Mimo to o 10.00 i oni pojawiali się na rozgrzewce przed rozpoczynającym się o 11.00 właściwym treningiem. Skupialiśmy się na doskonaleniu ofensywy trójkątów, a także na najważniejszych zadaniach obronnych w nadchodzącym meczu czy tygodniu. Później była część poświęcona atakowi i mecz treningowy. Często wstawiałem Pipa lub M.J.-a do drugiej drużyny, żeby zobaczyć, jaki wpływ ich obecność będzie miała na pozostałych zawodników. Po treningu gracze zostawali w hali i ćwiczyli rzuty, a nasz trener Chip Schafer przynosił im świeżo zmiksowane koktajle owocowe. Jeśli czekały nas mecze wyjazdowe, udawaliśmy się piętro wyżej na krótką sesję wideo.

Na początku Dennis próbował naginać te reguły, tak jakby grał z nami w jakąś grę. Jedna z zasad polegała na tym, że gracze musieli stawiać się na

trening punktualnie, z zawiązanymi butami i bez biżuterii. Dennis często pojawiał się z jednym butem rozwiązanym albo ze schowanymi gdzieś błyskotkami. Czasem dawałem mu jakąś śmieszną karę lub z niego żartowałem, a czasem po prostu go ignorowałem. Powiedziałem mu, że to nie o mnie musi się martwić, jeśli spóźni się na trening, ale o swoich kolegów z drużyny. Kiedy zorientował się, że nikogo nie obchodzą jego małe bunciki, problem zniknął.

Jedną z rzeczy, które kochałem w tym teamie, było to, że każdy jasno wiedział, jaką pełni rolę, i dobrze ją odgrywał. Nikt nie zrzędził, że nie dostaje wystarczająco wielu minut lub wystarczająco wielu rzutów albo nie jest odpowiednio lansowany.

Jordan koncentrował się na tym, by być konsekwentnym i by – gdy tego wymagała sytuacja – przejmować odpowiedzialność i zadawać decydujący cios. Na początku grudnia, po 37 punktach zdobytych przeciw Clippersom, powiedział dziennikarzom, że czuje się, „jakby już niemal całkowicie odzyskał starą formę". Żartował, że ciągle się go porównuje z dawnym Michaelem Jordanem. „Według niektórych – mówił – nie dorównuję Michaelowi Jordanowi. Ale mam największą szansę być taki jak on, ponieważ po prostu nim jestem".

Scottie czuł się uwolniony od obowiązku mierzenia się z dziedzictwem Jordana i grał na poziomie MVP jako główny rozgrywający – w roli, która była dla niego znacznie bardziej naturalna. Harper również świetnie dostosował się do roli wielofunkcyjnego obrońcy i buldoga w defensywie. A postępy Dennisa przerosły wszystkie oczekiwania. Nie tylko w bardzo krótkim czasie opanował system, ale też doskonale zgrał się w obronie z Michaelem, Scottiem i Harperem. „W wyjściowym składzie mieliśmy praktycznie cztery psy obronne, a każdy z nich mógł bronić na czterech lub pięciu pozycjach. To było niesamowite", wspomina Steve Kerr.

Dennis grał z tak dzikim entuzjazmem, że szybko stał się ulubieńcem fanów. Ludzie kochali patrzeć, z jakim zaangażowaniem walczy o bezpańskie piłki, jak zbiera piłkę z tablicy, jak uruchamia kontry. Na początku sezonu zaczął farbować włosy na różne kolory, a po meczach zdzierał koszulkę i rzucał ją w tłum. Kibice to kochali. „Ni stąd, ni zowąd zostałem największą gwiazdą od czasu Michaela Jordana", powiedział Dennis.

Piątym graczem w wyjściowym składzie był Luc Longley, mierzący 218 centymetrów i ważący 120 kilogramów środkowy z Australii, który nie był tak ruchliwy i silny jak Shaq, ale wystarczająco duży, by zamykać środek i utrudniać grę centrom rywali. Jego zmiennikiem był Bill Wennington – miał niezły rzut z wyskoku i często używał tej broni, odciągając od kosza kryjącego go przeciwnika. W trakcie sezonu do składu dołączyło dwóch innych graczy podkoszowych – James Edwards i John Salley. Obaj zresztą, podobnie jak Dennis, w przeszłości grali w Detroit.

Toni Kukoč na początku wzdragał się, gdy zaproponowałem mu, by został pierwszym rezerwowym, ale przekonałem go, że w tej roli będzie najbardziej efektywny. Jako gracz pierwszej piątki często miał kłopoty, by zagrać 40 minut bez zmęczenia i zadyszki, tymczasem jako numer szósty mógł wchodzić na parkiet wypoczęty i zapewniać drużynie natychmiastowe wsparcie strzeleckie – co w kilku kluczowych meczach uczynił. Mógł także wykorzystywać swoje niebywałe umiejętności rozgrywającego, by dodać zespołowi energii, gdy Scottiego nie było na boisku. Jeśli chodzi o innych, Steve Kerr odgrywał kluczową rolę jako snajper, Randy Brown był energetycznym specjalistą od obrony, a Jud Buechler – utalentowanym, wszechstronnym skrzydłowym. Mieliśmy też dwóch rezerwowych silnych skrzydłowych – Dickeya Simpkinsa i debiutanta Jasona Caffeya.

Mieliśmy absolutnie wszystko, czego potrzebowaliśmy, aby wypełnić nasze przeznaczenie: talent, przywództwo, odpowiednie nastawienie i wspólny cel.

Gdy spoglądam wstecz na sezon 1995/96, przypomina mi się, odkryta przez Johna Paxsona, przypowieść o Liu Bangu, chińskim cesarzu, który podporządkował sobie innych władców i uczynił z Chin zjednoczone imperium. W wersji tej historii opowiadanej przez W. Chan Kima i Renee A. Maugborne'a[51] pewnego razu Liu Bang wydał prześwietny bankiet, aby uczcić swoje wielkie zwycięstwo i zaprosił nań Chen Cena, jednego ze swych mądrych doradców. Chen Cen przyprowadził ze sobą trzech uczniów, którzy byli zadziwieni tym, co zobaczyli podczas ceremonii.

Mistrz poprosił, aby wyjaśnili, co ich tak zadziwiło. Odpowiedzieli, że cesarz siedział przy głównym stole z trzema swoimi szefami sztabu: Xiao He, który po mistrzowsku zarządzał logistyką, Han Xinem, który kapitalnie

dowodził wojskiem, zwyciężając we wszystkich bitwach, i Chang Yangiem, urodzonym dyplomatą, zdolnym przekonać innych władców, by poddali się, nim w ogóle doszło do bitwy. Uczniowie nie mogli pojąć, co robi człowiek u szczytu stołu – cesarz. „Liu Bang nie jest szlachetnie urodzony – mówili. – A wiedzą o logistyce, o wojnie i o dyplomacji nie dorównuje swym szefom sztabu. Jak to więc możliwe, że to on jest cesarzem?" Mistrz uśmiechnął się i zapytał: „Co decyduje o wytrzymałości koła w rydwanie?". Odpowiedzieli: „Czyż nie solidność jego szprych?". „A więc czemu dwa koła wykonane z identycznych szprych mogą się różnić wytrzymałością? – zapytał ponownie mistrz. – Patrzcie poza to, co widzialne. Nigdy nie zapominajcie, że koło tworzą nie tylko szprychy, ale również przestrzeń pomiędzy nimi. Szprychy twarde, lecz źle umieszczone, sprawią, że koło będzie słabe. To, czy w pełni wykorzystają swój potencjał, zależy od harmonii pomiędzy nimi. To, czy powstanie doskonałe koło, zależy od umiejętności rzemieślnika. Od tego, czy będzie on umiał stworzyć przestrzeń pomiędzy nimi, przestrzeń utrzymującą szprychy wewnątrz koła w idealnej równowadze. A teraz pomyślcie: kto tutaj jest rzemieślnikiem?" Zapadło długie milczenie, aż wreszcie jeden z uczniów zapytał: „Ale mistrzu, w jaki sposób rzemieślnik zapewnia harmonię między szprychami?". „Pomyśl o świetle słonecznym – odparł mistrz. – Słońce żywi i pielęgnuje kwiaty i drzewa. A czyni to, oddając im swoje światło. Ale, koniec końców, w którym kierunku rosną? I podobnie jest z mistrzem rzemiosła takim jak Liu Bang. Umieszcza ludzi w rolach, w których mogą w pełni zrealizować swój potencjał. Zapewnia harmonię między nimi, w pełni doceniając ich osobiste osiągnięcia. A w efekcie, tak jak drzewa i kwiaty rosną ku słońcu, tak i ludzie cesarza wzrastają ku niemu z oddaniem".

Liu Bang byłby dobrym trenerem koszykówki. Sposób, w jaki zorganizował swoją kompanię, przypominał ten, w jaki my budowaliśmy w Bulls harmonię przez następne trzy sezony.

Początek sezonu 1995/96 przypominał mi biblijne oblężenie Jerycha. Pod naszym naporem mury po prostu się rozpadały. Gdy tylko zjawialiśmy się w kolejnym mieście, z drużyną rywali działo się coś złego: a to kluczowy zawodnik doznawał kontuzji, a to ważny obrońca schodził z boiska za faule

w ważnym momencie, a to piłka odbijała się w odpowiedniej chwili w odpowiednią stronę. Ale nie było wyłącznie tak, że dopisywało nam szczęście. Wielu przeciwników nie wiedziało, jak poradzić sobie z trójką naszych wysokich obrońców, a nasza obrona niezwykle sprawnie rozbijała ataki w drugiej i trzeciej kwarcie. Pod koniec stycznia nasz bilans wynosił 39:3, a zawodnicy zaczęli rozmawiać o szansie na pobicie rekordu 69 zwycięstw, należącego od sezonu 1971/1972 do Los Angeles Lakers.

Martwiłem się, że upojeni zwycięstwami, mogą stracić parę zbyt wcześnie, nim awansujemy do playoffów. Zastanawiałem się, czy nie warto zwolnić, ale wydawało się, że tej niszczycielskiej siły nic nie jest w stanie powstrzymać, nawet kontuzje. Rodman w pierwszej części sezonu uszkodził łydkę i opuścił 12 spotkań. Nasz bilans w tym czasie wynosił 10:2. Potem, w marcu, Scottie nie grał w pięciu meczach z powodu kontuzji, a Dennis wrócił do swych starych zwyczajów i został zawieszony na sześć spotkań za uderzenie głową arbitra i zwyzywanie komisarza ligi oraz szefa komisji sędziowskiej. Mimo to przegraliśmy w tym czasie tylko jeden mecz.

Gdy zbliżaliśmy się do 70. zwycięstwa, medialna wrzawa wymknęła się spod kontroli. Reporter ABC News Chris Wallace nazwał zespół „Beatlesami koszykówki”, twierdząc, że Wielką Czwórkę tworzą Michael, Scottie, Dennis i ja. W dniu wielkiego meczu, przeciw Bucks, helikoptery śledziły nasz bus całą drogę do Milwaukee, a na wiaduktach nad autostradą stały tłumy kibiców z transparentami. Gdy przybyliśmy do hali Bucks, przywitał nas tłum fanek spragnionych choćby krótkiego spojrzenia na włosy Rodmana.

Oczywiście sami także zafundowaliśmy sobie emocje. Przed rozpoczęciem gry byliśmy tak spięci, że w drugiej kwarcie wszystko się posypało – trafiliśmy tylko 5 z 21 rzutów, zdobywając 12 punktów. Później jednak zaczęliśmy nadrabiać straty i wygraliśmy 86:80.

Czuliśmy przede wszystkim ulgę. „To był bardzo brzydki mecz, jednak czasem brzydkie jest piękne – powiedział Michael. Ale myślał już o przyszłości: – Naszym celem na początku sezonu nie było wygranie 70 meczów. Naszym celem było zdobycie mistrzostwa i to nadal jest nasza motywacja”.

Zakończyliśmy sezon jeszcze z dwoma zwycięstwami więcej, a Harper wymyślił kolejne hasło jak z Gershwina: „Rekordu zwycięstw nikt nie doceni bez pierścieni”[52]. Aby zainspirować graczy, wykorzystałem cytat z Walta Whitmana i powiesiłem go na szafkach przed pierwszym meczem playoffów, przeciw Miami Heat: „Odtąd nie szukajmy dobrego losu, lecz sami go przynośmy”[53].

Wszyscy spodziewali się, że dzięki temu spotkaniu z łatwością sięgniemy po mistrzostwo, a takie mecze wygrywa się najtrudniej. Chciałem, by moi zawodnicy wiedzieli, że pomimo niezwykłego sezonu droga na szczyt nie będzie łatwa, że szczęściu muszą dopomóc.

I tak się stało. Pokonaliśmy Miami do zera, a z Nowym Jorkiem rozprawiliśmy się w pięciu meczach. Następne w kolejce było Orlando. Aby przygotować drużynę do tej serii, w nagrania wideo wmontowałem kilka fragmentów z *Pulp Fiction*. Ulubioną sceną graczy była ta, w której doświadczony kryminalista, grany przez Harveya Keitela, tłumaczy dwóm zabójcom (Samuelowi L. Jacksonowi i Johnowi Travolcie), jak posprzątać po wyjątkowo krwawym morderstwie. W połowie roboty rzuca: „Za wcześnie na lizanie się po fiutach”.

Od czasu, gdy Magic upokorzyli nas w playoffach w 1995 roku, szykowaliśmy się do rewanżu. W istocie przebudowaliśmy drużynę przede wszystkim z myślą o Orlando. Ale pierwsze spotkanie rozczarowało – nasza obrona była po prostu zbyt obezwładniająca. Dennis pokrył Horace’a Granta tak, że ten miał w pierwszej połowie 0 punktów i 1 zbiórkę. Ale potem, w zderzeniu z Shaqiem, Rodman uszkodził sobie łokieć, co wykluczyło go z gry do końca serii. Wyłączyliśmy z gry także dwóch innych zawodników, którzy rok wcześniej mocno nam dopiekli: Dennisa Scotta (0 punktów) i Nicka Andersona (2 punkty). Mecz zakończył się naszą wygraną 121:83.

Magic odbili się w spotkaniu numer dwa, ale złamaliśmy im serca, gdy w trzeciej kwarcie nadrobiliśmy 18-punktową stratę i zwyciężyliśmy. Doskwierały im też kontuzje Andersona (nadgarstek), Briana Shawa (szyja) i Jona Koncaka (kolano). Jedynymi zawodnikami Magic, którzy stanowili jakiekolwiek zagrożenie, byli Shaquille O’Neal i Penny Hardaway, ale to nie wystarczało. Seria zakończyła się odpowiednio – 45-punktową

strzelecką kanonadą Michaela w meczu numer cztery. Pokonaliśmy Orlando do zera.

W finale NBA naszymi rywalami byli Seattle SuperSonics. Za ich zwycięstwo bukmacherzy gotowi byli płacić w stosunku dziewięć dolarów do jednego. Była to jednak młoda, utalentowana drużyna, która wygrała 64 mecze w sezonie zasadniczym i która mogła sprawić nam kłopoty swym pressingiem na całym boisku. Głównym zadaniem było powstrzymanie ich gwiazd – rozgrywającego Gary'ego Paytona i silnego skrzydłowego Shawna Kempa; niedopuszczenie do tego, by się rozkręcili i narzucili zbyt szybkie tempo. Zdecydowałem, że Kempa kryć będzie Longley, by wykorzystać siłę i wielkość Luca. Harperowi powierzyłem zaś krycie Paytona.

Z początku wydawało się, że seria może się skończyć bardzo szybko. Dwukrotnie wygraliśmy w Chicago, niesieni przez naszą obronę i 20 zbiórek Rodmana w meczu numer dwa, w którym wyrównał on rekord finałów NBA z 11 zbiórkami w ataku. Ale Harperowi tego wieczoru odnowiła się kontuzja kolana i w kolejnych trzech meczach większość czasu spędził na ławie. Na szczęście po meczu numer dwa Sonics popełnili błąd taktyczny, decydując się na lot powrotny do Seattle w nocy tuż po spotkaniu. My poczekaliśmy do sobotniego ranka i mogliśmy się porządnie wyspać. W niedzielne popołudnie Sonics nadal mieli zaczerwienione ze zmęczenia oczy, a my pokonaliśmy ich 108:86. W tym momencie debata, czy Bulls są najlepszą drużyną w historii, trwała już w najlepsze. Ignorowałem ją, ale sprawiło mi przyjemność, gdy były coach Portland Trail Blazers Jack Ramsey nazwał obronę Bulls „ponadczasową".

Moim zdaniem drużyną, którą Bulls przypominali najbardziej, byli New York Knicks z sezonu 1972/73. Tamten team również składał się głównie z zawodników, którzy dopiero co dołączyli do drużyny. Jego członkowie byli bardzo profesjonalni, lubili wspólnie grać, ale poza boiskiem nie spędzali ze sobą zbyt wiele czasu. Już na początku sezonu powiedziałem swoim zawodnikom, że jeśli na boisku będą zachowywać się profesjonalnie, nie będzie dla mnie miało żadnego znaczenia, co robią w czasie wolnym. Nie byli ze sobą bardzo zżyci, ale nie byli też szczególnie oddaleni. A co najważniejsze, mieli do siebie nawzajem ogromny szacunek.

Niestety bogowie koszykówki nie chcieli nam pomóc. Z Harperem na ławce trudniej nam było powstrzymać ataki Sonics i dwa następne mecze

przegraliśmy. Nadal prowadząc (3:2), wróciliśmy do Chicago z mocnym postanowieniem, że w meczu numer sześć sięgniemy po decydujące o tytule zwycięstwo. Spotkanie zaplanowano na dzień ojca, dla Michaela dzień szczególny. Nie szło mu w ataku, ale nasza obrona była nie do przejścia. Harper wrócił i wyłączył Paytona, a Michael kapitalnie krył Herseya Hawkinsa, któremu udało się zdobyć ledwie 4 punkty. Tym, który skradł serca kibiców, był Dennis, z 19 zbiórkami i wieloma ważnymi dobitkami po niecelnych rzutach. W pewnej chwili, w czwartej kwarcie, sprytnie podał piłkę do wybiegającego zza pleców obrońców Michaela i Bulls prowadzili 64:47 na 6:40 przed końcem. Po celnym rzucie Michael popatrzył na truchtającego z powrotem Dennisa i obaj wybuchnęli śmiechem.

Gdy rozległa się końcowa syrena, Michael pospiesznie uściskał Scottiego i mnie, pomknął na środek parkietu, aby porwać piłkę na pamiątkę, i szybko pobiegł do szatni, by znaleźć się z dala od kamer. Gdy tam dotarłem, leżał skulony na podłodze, z piłką w rękach i łzami płynącymi po twarzy.

Michael zadedykował to zwycięstwo swojemu ojcu. „To prawdopodobnie najtrudniejszy dla mnie dzień na grę w koszykówkę – powiedział. – Miałem wiele problemów, trapiło mnie wiele smutków… i może nie miałem serca do gry. Myślę, że gdzieś głęboko myślałem o rzeczach najważniejszych, o swojej rodzinie i o tym, że mój ojciec nie może mnie widzieć. Cieszę się, że drużyna pociągnęła mnie ze sobą, bo był to dla mnie trudny czas”.

To była przejmująca chwila. Ale gdy wspominam ten sezon, przywołuję w pamięci nie ostatni mecz finałów, ale przegrane spotkanie z Denver Nuggets w lutym, które zakończyło naszą serię 18 zwycięstw. Taki mecz nazywają „marzeniem bukmachera”, bo przylecieliśmy do Denver z Los Angeles ledwie dzień wcześniej i nie mieliśmy czasu na dostosowanie się do zmiany wysokości. Denver było słabą drużyną, z bilansem zwycięstw poniżej 50 procent, ale w pierwszej kwarcie rzucali z celnością 68 procent i zbudowali 31-punktową przewagę. Wiele drużyn odpuściłoby już w tym momencie, ale my postanowiliśmy się nie poddawać. Robiliśmy wszystko, co było można: graliśmy wysokim składem, niskim składem, rzucaliśmy za trzy, przyspieszaliśmy tempo, zwalnialiśmy… i w połowie czwartej kwarty wyszliśmy na prowadzenie po kontrze zakończonej akrobatycznym slam

dunkiem Scottiego Pippena. Michael prowadził atak, zdobywając 22 punkty w trzeciej kwarcie, ale nie był to teatr jednego aktora, lecz inspirujący popis wytrwałości wszystkich członków drużyny. I choć w ostatnich sekundach przegraliśmy 105:99, gracze schodzili z boiska z poczuciem, że nauczyli się o sobie czegoś ważnego. Nauczyli się, że niezależnie od tego, w jakie tarapaty wpadną, potrafią znaleźć odwagę, by walczyć do samego końca.

Tej nocy Byki odnalazły swoje serce.

12
W rytmie Robaka

Kto marzy, traci na chwilę oparcie.
Kto nie marzy, traci siebie.

Søren Kierkegaard

Nauczyciel zen Lewis Richmond opowiada historię o tym, jak Shunryu Suzuki podsumował buddyzm w trzech słowach. Suzuki skończył właśnie wykład dla grupy uczniów zen, gdy ktoś z widowni rzekł: „Mówiłeś o buddyzmie przez blisko godzinę, a ja nie byłem w stanie zrozumieć kompletnie nic. Czy możesz powiedzieć jedną rzecz o buddyzmie, którą byłbym w stanie zrozumieć?". Gdy umilkły śmiechy publiczności, Suzuki odpowiedział spokojnie: „Wszystko się zmienia".

Te słowa, stwierdził Suzuki, zawierają podstawową prawdę o życiu: wszystko jest cały czas w stanie zmiany. Dopóki się z tym nie pogodzisz, nie będziesz mógł znaleźć prawdziwej, wewnętrznej równowagi. Aby tak się stało, musisz zaakceptować życie takim, jakim ono jest, a nie tylko to, co uważasz za jego „dobrą część". „To, że rzeczy się zmieniają, jest przyczyną, dla której cierpisz i dlaczego ulegasz zniechęceniu – pisze Suzuki w *Nie zawsze tak*. – Lecz gdy zmienisz swoją postawę i sposób życia, to możesz w pełni cieszyć się swoim nowym życiem w każdej chwili. Ulotność rzeczy staje się przyczyną, dla której życie daje ci radość".

Nigdzie nie jest to bardziej prawdziwe niż w koszykówce. Jakaś cząstka mnie marzyła o tym, by wspaniała przygoda z sezonu 1995/96 trwała bez końca, ale już chwilę po jego zakończeniu w powietrzu czuć było, że coś się zmienia. Mimo to nie spodziewałem się, że następne dwa lata dadzą mi twardą lekcję radzenia sobie z tymczasowością.

Lato 1996 roku było czasem ogromnej zmiany w NBA – sportowym odpowiednikiem „komórek do wynajęcia". Boom na rynku transferowym spowodował, że kluby zmieniło blisko 200 graczy. Szczęśliwie Jerry Reinsdorf zdecydował się zostawić drużynę Bulls właściwie bez zmian,

abyśmy mogli kolejny raz zawalczyć o mistrzostwo. Straciliśmy tylko centra Jamesa Edwardsa, którego zastąpił Robert Parish, i wędrującego od teamu do teamu Jacka Haleya, przyjaciela Rodmana jeszcze z czasów Spurs, którego głównym zadaniem było opiekowanie się Dennisem.

Rachunek za utrzymanie drużyny był słony. Budżet płacowy Bulls wynosił w tym roku ponad 58 milionów dolarów, najwięcej w historii NBA. Najwyższą pozycją było oczywiście wynagrodzenie Michaela Jordana – 30 milionów dolarów. W 1988 roku Michael podpisał ośmioletni kontrakt na 25 milionów dolarów, który wówczas wydawał się wysoki, ale wnet został pobity przez kontrakty gwiazd mniejszego kalibru. Agent Jordana zaproponował Reinsdorfowi dwuletni kontrakt na 50 milionów dolarów, ale Jerry wybrał umowę tylko na jeden rok. Wkrótce tego pożałował – bo w następnym sezonie musiał dać Jordanowi podwyżkę do 33 milionów dolarów. Podpisał również nowe, roczne umowy ze mną i z Dennisem Rodmanem.

Jedną z największych zmian, jakie dostrzegłem, był stopień zainteresowania grą ze strony Dennisa. W swym pierwszym roku z drużyną Rodman chciał udowodnić – sobie samemu i innym – że nadal potrafi świetnie grać w kosza, nie tracąc kontroli nad emocjami. Ale teraz wydawał się znudzony grą, kusiły go inne rozrywki. W mojej amatorskiej opinii Dennis cierpiał na ADHD, zaburzenie, które ograniczało jego zdolność koncentracji, skutkowało frustracjami i prowadziło do nieprzewidywalnych zachowań. Dlatego był tak oczarowany Las Vegas – centrum niekończących się rozrywek. Teraz zaś, gdy stał się wielką gwiazdą, świat mediów kusił go najróżniejszymi możliwościami, które groziły tym, że zaniedba koszykówkę jeszcze bardziej. Występował w reklamach i był zapraszany do klubów, został też gwiazdą filmu *Ryzykanci* wraz z Jeanem-Claude’em Van Dammem oraz gospodarzem *show* w MTV zatytułowanego *The Rodman World Tour*. Największy rozgłos towarzyszył jednak *tournée* promującemu jego bestsellerową książkę *Zły do szpiku kości*, podczas którego pojawił się w sukni ślubnej i oświadczył, że wychodzi za mąż za siebie samego.

Inną zmianą, która ostatecznie miała wywrzeć znaczący wpływ na drużynę, było starzenie się jej członków. Rodman miał 35 lat, Michael w lutym 1997 roku miał skończyć 34, Scottie i Harper też byli już po trzydziestce. Drużyna pozostawała w doskonałej formie i grała znacznie lepiej, niż wskazywałyby metryki, ale kontuzje zaczynały nas spowalniać.

Luc i Harp dochodzili do siebie po operacjach, którym poddali się w przerwie letniej. Scottie, który podczas igrzysk olimpijskich w Atlancie w 1996 roku był członkiem Dream Teamu III, cierpiał na ból kostki. Nie mogłem też przypomnieć sobie żadnego topowego obrońcy, który dawałby sobie radę po przekroczeniu 34 lat. Kiedy dobiegnie końca czas Michaela Jordana?

Byłem wdzięczny, że wolne transfery nie spustoszyły nas tak jak wiele innych drużyn. Mogliśmy się oprzeć na tym, co już wspólnie osiągnęliśmy, i pogłębić nasze wzajemne relacje. Powiedziałem drużynie, że być może to nasz ostatni wspólny sezon, powinniśmy więc zadbać, aby był niezwykły. Michael myślał o tym podobnie. Gdy dziennikarze zapytali go, jaki wpływ może mieć mnogość jednorocznych kontraktów w naszym zespole, odpowiedział jak mnich buddyjski: „Pokażemy, że będziemy grać i cieszyć się każdą chwilą… Będziemy wychodzić i grać każdy mecz tak, jakby miał być ostatnim".

I rzeczywiście, tak to wyglądało w pierwszych tygodniach. Mieliśmy najlepszy start w historii: 12:0, w tym 32-punktowy pogrom Miami Heat. Ale w niektórych meczach Dennis wydawał się wyłączony, a nawet znudzony. I wkrótce zaczął odstawiać swoje numery, spierać się z sędziami i krytykować ich w mediach. W grudniu zawiesiliśmy go na dwa dni za obraźliwe komentarze na temat komisarza NBA Davida Sterna i innych oficjeli. Nieobliczalne zachowania Dennisa i słabe występy były szczególnie kłopotliwe, bo graliśmy już bez środkowego Luca Longleya, który doznał kontuzji barku, gdy uprawiał body surfing w Kalifornii. Przyjechaliśmy do L.A. w sobotę na niedzielny mecz w Forum. W niedzielne popołudnie dzwoni Luc: „Trenerze, zawaliłem. Zabłąkana fala uderzyła mnie, gdy surfowałem, i wybiłem bark. Przykro mi". Odpuściłem połajanki i powiedziałem, aby poszukał opieki medycznej. Damy radę, niech dochodzi do siebie.

Było coraz gorzej. W styczniu podczas meczu w Minneapolis Dennis walczył o zbiórkę z Kevinem Garnettem z Timberwolves i wpadł na siedzącego przy linii fotografa, po czym kopnął go w krocze. NBA zawiesiła go na 11 spotkań, co kosztowało go – uwzględniając kary i

utracone wynagrodzenie – ponad milion dolarów. Gdy wrócił, Michael i Scottie stracili do niego cierpliwość. „Wiem tyle, że Dennisa większość rzeczy kompletnie nie obchodzi – powiedział Scottie. – Nie wiem, czy te kary czegokolwiek go nauczą. Nie sądzę, aby się kiedykolwiek zmienił, bo gdyby to zrobił, nie byłby Robakiem: postacią, którą sam wykreował".

Bez Rodmana Byki miały bilans 9:2 i gracze zaczęli się oswajać z myślą, że będą walczyć o mistrzostwo bez niego. „Możemy być lepsi z Dennisem, wiemy to – stwierdził Michael. – Ale wiemy też, że możemy przetrwać bez Dennisa. Nasza wola zwycięstwa bez niego jest równie wielka". Zapytany, jaką radę dałby Rodmanowi po powrocie, Michael odparł: „Powiedziałbym mu, by cały czas nosił spodnie".

Większość graczy lubiła Dennisa, bo był naszym boiskowym błaznem. W kulturze indiańskiej znany byłby jako *heyoka*, czyli „człowiek chodzący do tyłu". *Heyoka* nie tylko chodził do tyłu, ale też jeździł na koniu tył na przód, nosił kobiece ciuchy i rozśmieszał ludzi. Dennis potrafił wszystkich rozbawić, gdy atmosfera stawała się ciężka. Jak mogłeś się martwić, gdy obok siedzi ten zwariowany gość, który na włosach wymalował sobie wielką, żółtą, uśmiechniętą gębę klauna?

Ale Dennis miał też ciemną stronę. Pewnego razu, gdy nie pojawił się na treningu, poszedłem do jego domu zobaczyć, co robi. Gdy tam dotarłem, leżał oszołomiony na łóżku – właściwie na materacu rzuconym na podłogę – i oglądał filmy. Poprzedniego wieczoru poszedł w tango i był niemal nieprzytomny. Stwierdziłem, że muszę się do niego zbliżyć, zwłaszcza że pozwoliliśmy odejść Jackowi Haleyowi, który pilnował Dennisa pomiędzy meczami. Zaproponowałem Dennisowi, by zaczął pracę z psychologiem – zgodził się spróbować, jednak odmówił pójścia do gabinetu. Pierwszą sesję odbyli więc w centrum handlowym.

Inni trenerzy traktowali Dennisa jak dziecko – za pomocą sztywnych rygorów i dyscypliny próbowali go zmusić, by poddał się ich woli. Ale ta taktyka zawiodła na całej linii. Moje podejście polegało na tym, aby traktować go jak dorosłego i czynić go odpowiedzialnym za jego działania – w taki sam sposób jak każdego innego członka drużyny. Wydawało się, że to doceniał. Kiedyś powiedział dziennikarzom, że podoba mu się, że traktuję go „jak mężczyznę". Tuż po tym, jak Dennis wrócił do składu po trzeciej przymusowej przerwie, Steve Kerr i Jud Buechler przyszli do mnie i zapytali, czy zawodnicy mogą przywitać Dennisa i sprezentować mu

specjalną wycieczkę. Pomysł był taki, że 12 marca po meczu w Filadelfii wypożyczą autobus i wrócą następnego dnia na lekki trening przed spotkaniem z New Jersey Nets. Zgodziłem się, bo uznałem że wspólna zabawa ułatwi powrót Rodmana do drużyny – no i warto dodać, że Nets mieli wtedy najgorszy bilans w lidze.

Tak więc Dennis i jego wesoła *kamanda* ruszyli gdzieś w świat wynajętym autobusem, obklejonym posterami filmu Howarda Sterna *Części intymne*. Następnego dnia wraz z innymi trenerami jadłem śniadanie w hotelu Four Seasons, gdy tuż przed restaurację zajechał autobus, a z niego wyładowali się zawodnicy – weseli, dokazujący, w świetnych nastrojach. Pomyślałem: „To będzie najgorszy trening w moim życiu". I miałem rację. Zawodnicy ledwo stali na nogach, więc po 40 minutach zakończyłem te męki i powiedziałem im, że mają odpocząć przed meczem.

Przegraliśmy 99:98. Ale koniec końców było warto. Sprawienie, by Dennis znów poczuł się członkiem drużyny, było ważniejsze niż jeszcze jedna literka W (jak wygrana) w statystykach.

Gdy Dennis i Luc wrócili do składu, Byki znów wyrwały naprzód. Scottie był w życiowej formie, dyrygując atakiem tak dobrze, że Michael później przezwał go „swoim MVP". Sam M.J. był bardziej zrelaksowany i przyzwyczajał się do nowego, mniej wyczerpującego stylu gry, polegającego bardziej na rzutach z wyskoku, a mniej na podniebnych akrobacjach. Przede wszystkim zaś zawodnicy mieli mistrzowską pewność siebie. Nieważne, jakie przytrafiały im się niepowodzenia, byli pewni, że wspólnie znajdą sposób, by im sprostać. Jest takie powiedzenie zen, które często cytuję: „Przed oświeceniem rąb drwa, noś wodę. Po oświeceniu rąb drwa, noś wodę". Chodzi o to: skup się na czekającym cię zadaniu zamiast rozpamiętywać przeszłość lub martwić się o przyszłość. Ta drużyna stawała się w tym bardzo dobra.

Niestety sielanka z Rodmanem nie trwała długo. Pod koniec marca skręcił lewe kolano, co wyłączyło go z gry do końca sezonu zasadniczego. Drużynę czekała długa trasa wyjazdowa po Wschodnim Wybrzeżu i obawiałem się, że jeśli zostawimy Dennisa samego, to znów wróci na złą drogę. Zaplanowaliśmy więc, że zostanie w domu swojego agenta w południowej Kalifornii i tam dokończy rehabilitację.

Pomysł wydawał się rozsądny. Poprosiliśmy Wally'ego Blase'a, młodego asystenta trenera, aby towarzyszył Dennisowi w drodze do jego agenta w Orange County, a na miejscu pilnował, by Rodman codziennie ćwiczył zgodnie z planem. Nim wyruszyli, zawołałem obu do biura i nakazałem im, aby udali się bezpośrednio do Kalifornii, bez żadnych przystanków. Potem dałem Wally'emu orle pióro, by dopiąć dealu, a Dennisa poprosiłem żartobliwie: „Opiekuj się Wallym i dopilnuj, żeby zawsze zakładał prezerwatywę". „Spoko, bracie", odparł Dennis.

Działo się to przed 11 września, więc nasza ochrona znalazła sposób, aby Dennis i Wally trafili do samolotu, nie przechodząc przez bramki. Pierwsze podejrzenie, że to nie będzie taka zwyczajna wyprawa, zrodziło się w głowie Wally'ego dopiero gdy zapinali pasy i pilot oznajmił, że za dwie godziny i dwadzieścia minut będą lądować w Dallas – Fort Worth.

„Dallas! Fort Worth! O kurde!", pomyślał Wally. Jeszcze nie opuścili Chicago, a już złamali pierwszą zasadę. Zapytał Dennisa, co się dzieje. „Nie przejmuj się, bracie – odpowiedział Rodman. – Rozmawiałem z agentem. Musimy odwiedzić moją mamę w Dallas i zobaczyć dom, który jej kupiłem".

Plan Rodmana też brzmiał wiarygodnie. Ale przed halą przylotów czekały na nich dwie ogromne, białe limuzyny pełne roznegliżowanych dziewczyn. Dennis i Wally odwiedzili mamę, później całą noc włóczyli się z panienkami po klubach, a wreszcie wrócili do hotelowego apartamentu, gdzie Wally usnął na kanapie.

Następnego ranka Dennis obudził Wally'ego o 8.30. „Wstawaj, ziom – powiedział. – Wyśpisz się, jak będziesz martwy". Poszli do siłowni, gdzie Dennis ćwiczył jak oszalały. Przy śniadaniu Wally zapytał, o której odlatują do Kalifornii. „Nie dziś, ziom – odparł Dennis. – Byłeś kiedyś na wyścigach NASCAR?" Tego dnia uroczyście otwierano tor wyścigowy w Teksasie i miała tam być supermodelka, na którą Rodman miał chrapkę. Wynajęli więc helikopter i polecieli wprost na tor, by uniknąć korków. Gdy wylądowali, Dennis powiedział: „A teraz poznajmy króla, Richarda Petty'ego[54]" i zaciągnął Wally'ego do loży VIP.

Trzeciego dnia Wally miał dość. Oznajmił Dennisowi że straci pracę, jeśli natychmiast nie przeniosą się do Kalifornii. Ale Dennis nie był gotów opuścić Dallas. „Daj spokój, ziom. Wczoraj wyścigi były do chrzanu.

Prawdziwe wyścigi są dziś”. I znów wybrali się na tor. Zdesperowany Wally zadzwonił do swojego szefa, trenera Chipa Schaefera, i doniósł, że nadal są w Dallas. „Nie martw się – odparł Chip. – Przynajmniej nie wdał się w żadne tarapaty”.

Nazajutrz dotarli wreszcie do południowej Kalifornii i Wally myślał, że tu może sytuacja się unormuje. Ale gdy tylko wylądowali, Dennis zapragnął popatrzeć na swe nowe lamborghini. W garażu wyciągnął kluczyki do drugiego samochodu – żółtego porsche – i podał Wally’emu. „Jechałeś kiedyś porsche? – zapytał. Wally pokręcił przecząco głową. – Ech, nie przejmuj się”. Po chwili zasuwali już po ulicach Orange County, jakby brali udział w wyścigu Daytona 500.

Jedna przygoda goniła drugą. Któregoś dnia poszli obejrzeć *The Tonight Show* i zrobili sobie zdjęcia z Rodneyem Dangerfieldem i kapelą No Doubt. Innego spotkali się z producentem filmowym Jerrym Bruckheimerem, który rozważał obsadzenie Dennisa w *Armageddonie*. Kolejnego dnia wybrali się na mecz Anaheim Ducks i pstrykali fotki z hokeistami – idolami Wally’ego z dzieciństwa. „To było jak w filmach *U progu sławy* i *Idol z piekła rodem*… tylko bardziej”, wspomina Wally.

Koniec końców obaj panowie zżyli się tak bardzo, że często zabieraliśmy Wally’ego na trasy wyjazdowe, by towarzyszył Dennisowi. Rok później, w przerwie pomiędzy meczami finałów w Utah, Dennis uznał, że ma dość nudnego Salt Lake City, wynajął samolot i wspólnie polecieli do Vegas. Nie wspomniał jednak, że ten wypad zaplanował już wcześniej – jako urodzinową imprezkę dla Wally’ego. Zaprosił grono przyjaciół, w tym aktorkę Carmen Electrę, Eddiego Veddera – wokalistę Pearl Jam – i sławnego hokeistę Chrisa Cheliosa. „To była noc mojego życia”, mówi Wally.

Wally, który obecnie zarządza przygotowaniem fizycznym Atlanta Hawks, natychmiast zrozumiał Dennisa. Tak, jest porąbany i niepewny siebie, przyznawał, ale jest też „jednym z najmilszych ludzi na świecie”. Największym osiągnięciem Dennisa było w opinii Wally’ego to, że potrafił stworzyć „doskonały scenariusz dla zawodowego sportowca”. „Dennis jest jedynym zawodnikiem, po którym ludzie spodziewali się, że będzie zarywać noce i bawić się ze striptizerkami – mówi. – Joe Namath[55] zrobił to i dostał w skórę w Nowym Jorku, Michaela Jordana przyłapano na

hazardzie na polu golfowym i też zapanowało święte oburzenie. Ale w przypadku Dennisa amoralność była częścią gry. Stworzył tę postać, która zachowywała się tak, a nie inaczej, a ludzie mówili: »Spoko, to zupełnie w porządku«. Jeśli się nad tym zastanowisz – to było genialne!”

Być może to prawda, ale mnie się wydaje, że tajemnicą sukcesu Dennisa było to, z jakim urokiem przeciwstawiał się systemowi. To czyniło go wzorem i inspiracją dla wielu ludzi, młodych i starych, którzy czuli się wypychani na margines społeczeństwa. Dostałem wiele listów od nauczycieli ze szkół specjalnych, którzy pisali, że ich wychowankowie z ADHD kochali Dennisa – bo odniósł wielki sukces pomimo swoich ograniczeń. Dla nich był prawdziwym mistrzem.

Cóż za dziwny rok! Choć przez część sezonu graliśmy bez kilku naszych gwiazd, zakończyliśmy go z bilansem 69:13, wyrównując wynik Lakersów z sezonu 1971/72, drugi najlepszy w historii NBA. Ale Dennis i Toni nadal dochodzili do siebie po kontuzjach, a drużynie brakowało spoistości, którą cieszyliśmy się rok wcześniej. Jedno pozytywne wzmocnienie: w ostatnich tygodniach sezonu zatrudniliśmy mierzącego ponad 210 centymetrów skrzydłowego/centra Briana Williamsa, znanego też jako Bison Dele, który dał nam więcej poweru pod koszem. Williams odegrał ważną rolę jako zmiennik Luca i Dennisa podczas playoffów.

Pierwsze dwie rundy przeszliśmy bez przygód. Pokonaliśmy Waszyngton 3:0 i odprawiliśmy Atlantę 4:1, choć po przegranej w meczu numer dwa straciliśmy przewagę własnego boiska. Była to pierwsza nasza porażka na własnym parkiecie w playoffach w ciągu dwóch ostatnich lat.

Następna runda – finały Konferencji Wschodniej przeciw Miami Heat – okazała się zderzeniem dwóch radykalnie odmiennych koszykarskich kultur. Riley przejął zespół podczas sezonu 1995/96. Z Alonzo Mourningiem na środku i Timem Hardawayem jako rozgrywającym Miami Heat wyrastało na klasyczną ekipę Pata Rileya.

O rywalizacji między Patem i mną napisano wiele, zwłaszcza w nowojorskich tabloidach. Główna różnica między nami ma charakter filozoficzny. Riley osiągał sukcesy, forsując ostre, twarde, tradycyjne podejście do gry. Podobnie jak Knicks pod wodzą Rileya, tak i Heat dominowali fizycznością, byli agresywni i gotowi faulować przy każdej

akcji, jeśli tylko uchodziło im to na sucho. Nasze podejście było inne – stawialiśmy na większą swobodę i otwartość. Również bardzo koncentrowaliśmy się na obronie, ale u nas polegała ona na przechwytach, blokowaniu podań i ciągłej presji na prowadzących piłkę rywali, zmuszającej ich do błędów.

Z początku wydawało się, że będzie to bułka z masłem. W pierwszym meczu łatwiutko wygraliśmy 84:77. Michael zagrał wybitnie, z 37 punktami i 9 zbiórkami. Duże znaczenie miała zmiana w kryciu, której dokonaliśmy w przerwie, posyłając Harpera przeciw Hardawayowi, a Jordana – przeciw specjaliście od rzutów za trzy punkty Voshonowi Lenardowi.

Następnie wymęczyliśmy zwycięstwo w meczu numer dwa – wynik 75:68 oznaczał rekord NBA, jeśli chodzi o najniższą liczbę punktów zdobytych w spotkaniu fazy playoff.

W meczu numer trzy wymyśliliśmy sposób, jak przeciwdziałać ostrej obronie Miami. Rozciągnęliśmy nasz atak w trójkącie, co bardzo utrudniło Heat blokowanie strefy podkoszowej. Wygraliśmy śpiewająco, 98:74.

Podczas dnia przerwy Michael postanowił trafić 46 dołków golfa i w meczu numer cztery zanotował jeden ze swych najgorszych startów w karierze, oddając ledwie 2 celne rzuty z 21, podczas gdy Heat zbudowali 21-punktową przewagę. A jednak w czwartej kwarcie niemal doprowadził nas do celu, zdobywając 20 z naszych 23 punktów. Niestety nie starczyło nam czasu i przegraliśmy 87:80.

Najważniejszym momentem meczu było zdarzenie z końcówki trzeciej kwarty, gdy Mourning przywalił Scottiemu i sprezentował mu na czole guza wielkości piłki do golfa. Michael był wściekły i obwieścił, że w meczu numer pięć rozliczy się z winowajcami. „Kiedy mój współtowarzysz ma guza – powiedział – to i ja mam guza”.

Michael zaczął swój rewanż już na samym początku, zdobywając 15 punktów w pierwszej kwarcie. Reszta drużyny musiała zacząć się starać jeszcze bardziej, kiedy Scottie skręcił kostkę w kolejnym zderzeniu z Mourningiem i był zmuszony opuścić parkiet. Toni, który na początku serii słabo sobie radził, zastąpił Scottiego i zdobył 6 punktów, powiększając naszą przewagę. Szczególnie podobała mi się gra rezerwowych, którzy zdobyli 33 punkty – zmiennicy z Miami tylko 12. Przewodził im Brian

Williams z 10 punktami i Jud Buechler, który miał kilka ważnych zagrań w obronie. Końcowy wynik: Bulls 100, Heat 87.

Riley przyjął porażkę z pokorą. „Dynastie są jak wino, im starsze, tym lepsze”, powiedział, dodając, że jego zdaniem Bulls są „najlepszą drużyną w historii NBA od czasu Celtów, którzy wygrali 11 razy w ciągu 13 lat”. To był czwarty raz, gdy jego zespół odpadł w playoffach, przegrywając z Bykami prowadzonymi przez Jordana. „Wszyscy mamy to nieszczęście, że urodziliśmy się w tych samych czasach co Michael Jordan”, dodał.

Utah Jazz nie byli co do tego przekonani. Drużyna ta awansowała do finałów NBA po raz pierwszy, nie brakowało jej jednak ciężkiej artylerii. O jej sile stanowili skrzydłowy Karl Malone, który w tym sezonie wygrał z Jordanem rywalizację o tytuł MVP ligi, obrońca John Stockton – jeden z najzręczniejszych rozgrywających w NBA – czy chytry snajper Jeff Hornacek, który w tamtym roku zdobywał średnio 14,5 punktu na mecz.

Naszym największym zmartwieniem było firmowe zagranie Stocktona i Malone’a – screen and roll – którym wielokrotnie nękali nas w przeszłości. Chciałem również powstrzymać podkoszowe akcje Malone’a. Karl miał przydomek „Listonosz”[56], bo podobno zawsze dostarczał przesyłki do celu. Był duży, silny, agresywny i trudny do upilnowania pod tablicami, nawet dla Rodmana. Dlatego na początku serii wystawiłem przeciw niemu Luca Longleya, licząc, że swymi rozmiarami spowolni skrzydłowego Jazz.

W meczu numer jeden o wyniku zdecydowały jednak nie mięśnie Malone’a, ale jego niespokojny umysł. Przy remisie 82:82 na 9,2 sekundy przed końcem Malone został sfaulowany, kiedy bił się pod koszem o bezpańską piłkę. Gdy szedł na linię rzutów wolnych, Scottie szepnął mu do ucha: „Listonosz nie dostarcza w niedziele”. Karl spudłował pierwszy rzut. Wyraźnie wkurzony spudłował też drugi – piłka odbiła się od obręczy wprost w ręce M.J.-a. Spodziewałem się, że w ostatniej akcji meczu Jazz podwoją Michaela, ale pozostawili przy nim tylko Bryona Russella. Nie najlepszy pomysł. Jordan zwiódł Russella i trafił rzut z wyskoku, dając nam zwycięstwo 84:82.

Mecz numer dwa wygraliśmy łatwo, jednak po powrocie do domu na spotkanie numer trzy daliśmy się zmieść Utah. Malone rzucił 37 punktów i

miał 10 zbiórek. Jego sekret? Przyjechał do hali piękną, widokową drogą przez góry, na swoim harleyu.

W następnym meczu po raz pierwszy dałem Dennisowi szansę na wyłączenie Malone'a z gry. Dennis w swoim stylu nabijał się z Malone'a przed pierwszym gwizdkiem, mówiąc, że i on poszuka inspiracji, „wypożyczy motor, pojedzie w góry, spróbuje znaleźć Boga czy kogoś tam". Ale niewiele to pomogło. Malone zdobył 23 punkty, zebrał 10 piłek i trafił dwa decydujące rzuty wolne na 18 sekund przed końcem. W tym momencie Pippen stwierdził: „Cóż, wygląda na to, że tutaj listonosz dostarcza w niedziele".

Później okazało się, że nasz zaopatrzeniowiec przez pomyłkę podawał graczom w trakcie meczu Gaterlode, które jest słodkim napojem pełnym węglowodanów, zamiast Gatorade. To wyjaśniało, dlaczego w ostatnich minutach drużyna była tak niemrawa. Każdy z graczy, szacowaliśmy, spożył odpowiednik dwudziestu pieczonych kartofli.

Z następnym meczem związany jest jeden z najbardziej inspirujących aktów wytrwałości, jakie kiedykolwiek widziałem. Tego ranka, przy wyniku serii 2:2, Michael obudził się z czymś, co przypominało grypę żołądkową, a później okazało się zatruciem pokarmowym. Był tak wycieńczony, że opuścił poranną rozgrzewkę i cały dzień spędził w łóżku. W przeszłości zdarzało się, że wychodził na boisko mimo różnych chorób, ale ta sytuacja była wyjątkowo niepokojąca. „Grałem z Michaelem wiele lat, nigdy jednak nie widziałem go w takim stanie – powiedział Scottie. – Było z nim tak źle, że nie sądziłem, że będzie w ogóle w stanie założyć strój meczowy".

Michael był poważnie odwodniony i wyglądał, jakby za chwilę miał zemdleć. Mimo to wytrwał, zdobywając 38 punktów przy celności 13/27, włączając w to decydujący o zwycięstwie rzut za trzy na 25 sekund przed końcem. Był to niezwykły wyczyn, ale większość ludzi nie rozumie, że nie byłby on możliwy bez wyjątkowej postawy całej drużyny. Scottie wspaniale prowadził grę, upewniając się, że Michael nie musi się martwić o obronę i może skupić całą pozostającą mu energię na tworzeniu okazji strzeleckich. Ale po meczu Pippen nawet o tym nie wspomniał. „To, co nam dziś dał, wychodząc i walcząc, było niesamowite – powiedział o występie Michaela. – Oto, na czym polega jego przywództwo. Trafiał jeden wielki rzut za drugim… W moich oczach jest MVP".

Następny mecz, znów w Chicago, też wymagał ogromnego wysiłku. Już na początku zostaliśmy z tyłu i przez większość spotkania goniliśmy, ale zespół nie zamierzał się poddawać. Scottie i Michael walczyli wyjątkowo, tym razem jednak to rezerwowi zagrali kilka najbardziej inspirujących akcji: Jud Buechler trafił superważną trójkę na zakończenie trzeciej kwarty, Toni trafił oszałamiający layup z półobrotem nad Hornackiem – nie wiem jak, bo kuśtykał na obolałej stopie – a Brian Williams przeciwstawiał się Malone'owi i wypychał go z jego ulubionych pozycji. Ale najpiękniejszy był rzut, którym Steve Kerr – choć przez całą serię nie szło mu zbyt dobrze – zakończył mecz.

W pierwszych minutach czwartej kwarty Jazz prowadzili 9 punktami, lecz na 11 sekund przed końcem był remis 86:86, a piłkę miał Michael. Jazz byli zdeterminowani, by nie powtórzyć błędu, który popełnili w końcówce meczu numer jeden, gdy więc M.J. dryblował w lewą stronę przeciw Bryonowi Russellowi, Stockton doskoczył z pomocą, pozostawiając bez krycia Kerra w pobliżu linii rzutów wolnych. Michael najpierw próbował dostać się między swych obrońców, ale gdy tylko wybił się w powietrze, zorientował się, że to się nie uda. „To niewiarygodne, na jak długo zawisł w powietrzu – powiedział później Hornacek. – Stockton i Bryon Russell byli przy nim, a ja kryłem Kukoča. Kukoč ruszył w stronę kosza, musiałem biec za nim, żeby nie pozwolić mu na layup, a Michael patrzył na Toniego nie wiem jak długo, po prostu wisiał w locie, a potem jakoś się odwrócił i podał do Steve'a". Kerr ustawił się tuż przy linii rzutów wolnych i, niepilnowany, trafił prześliczny, podręcznikowy rzut z wyskoku, którym przełamał remis. A chwilę później Kukoč dodał slam dunk, który dał nam zwycięstwo – i mistrzostwo.

To była wyczerpująca podróż, pełna kontuzji, kar i innych przeciwności. Ale wytrzymałość tej drużyny – i nadzwyczajna harmonia, którą pokazała w ostatnich minutach – sprawiły, że było warto. Już po wszystkim Michael, który zdobył 39 punktów i został uznany MVP finałów, powiedział, że chce się podzielić nagrodą ze Scottiem. „Wezmę puchar – rzekł. – Ale oddam Scottiemu samochód. Zasługuje na niego tak samo jak ja".

Michael wykorzystał pomeczową konferencję prasową, by wywrzeć presję na Jerry'ego Reinsdorfa – który w rozmowach z mediami wypowiadał się wymijająco – by ten ściągnął wszystkich z powrotem na kolejną wyprawę po tytuł. Mój jednoroczny kontrakt wygasał, kilka innych

klubów dało znać o swoim zainteresowaniu. Dodatkowo Scottie rozpoczynał ostatni rok swojego kontraktu i pojawiły się plotki, że Bulls mogą chcieć go sprzedać. Aby podbić stawkę, Michael – którego umowa również wygasała – powiedział, że nie wróci, jeśli Pippena i mnie nie będzie na pokładzie.

Trzy dni później wielotysięczny tłum fanów świętował nasze zwycięstwo w chicagowskim Grant Parku. Największym hitem okazała się żartobliwa relacja Kerra o tym, jak „naprawdę" doszło do jego słynnego rzutu: „Kiedy na 25 sekund przed końcem wzięliśmy time out, zebraliśmy się w gromadkę i Phil powiedział: »Michael, chcę, abyś ty oddał ostatni rzut«. Ale Michael odparł: »Wiesz co, Phil, nie czuję się zbyt komfortowo w takich sytuacjach. Może powinniśmy pójść w inną stronę«. A wtedy odezwał się Scottie: »Phil, Michael mówił w tej swojej reklamie, że 26 razy, gdy go o to proszono, zawiódł. Czemu więc nie spróbować ze Steve'em?«. Pomyślałem wtedy: »Cóż, chyba znów muszę wyciągnąć Michaela z tarapatów. Holowałem go przez cały rok, jeszcze raz nie robi różnicy«. Rzuciłem, trafiłem, to jest moja wersja i jej, Wysoki Sądzie, będę się trzymać".

Michael i Scottie turlali się ze śmiechu, a tłum szalał z radości. Ale gdy rozglądałem się wokół, dostrzegłem jedną osobę, siedzącą tuż za Kerrem, która się nawet nie uśmiechnęła. Tą osobą był Jerry Krause.

13
Ostatni taniec

Łamiąc wzorce, tworzymy nowe światy.

Tuli Kupferberg

Gdy grałem w Knicksach, Dave DeBusschere dał mi ważną lekcję. W sezonie 1971/72 Knicks zatrudnili Jerry'ego Lucasa jako zmiennika dla nękanego kontuzjami Willisa Reeda. Jerry był wszechstronnym, mierzącym 203 centymetry skrzydłowym/centrem, świetnie zbierającym i przyzwoicie podającym, z ładnym rzutem z dystansu. Mimo to Dave nie miał o nim zbyt dobrego zdania. Uważał, że Lucas to dziwak i egoista, który zdawał się bardziej zainteresowany nabijaniem własnych statystyk podczas meczów niż wygrywaniem. Gdy jednak Lucas dołączył do Knicks, Dave szybko wymyślił, w jaki sposób z nim współpracować. Gdy zapytałem, jak zdołał się tak szybko przełączyć, odpowiedział: „Nie pozwalam moim osobistym uczuciom stanąć na drodze do naszego wspólnego celu".

Przez ostatnie dwa lata mojej pracy w Bulls tak właśnie myślałem o Jerrym Krausem. Choć różniliśmy się w wielu kwestiach, szanowałem jego koszykarską inteligencję i lubiłem z nim pracować, budując mistrzowską drużynę Bulls. Ale od czasu kłótni dotyczącej Johnny'ego Bacha nasza relacja stale się pogarszała. Co więcej, negocjacje dotyczące przedłużenia mojego kontraktu w sezonie 1996/97 doprowadziły do pełnego wrogości impasu.

Jak to bywa w takich sytuacjach, do rozpadu relacji przyczyniły się obie strony. Mnie zależało na tym, aby za wszelką cenę chronić prywatność i autonomię drużyny, podczas gdy Jerry desperacko próbował odzyskać kontrolę nad całą organizacją. Tego rodzaju konflikt w świecie sportu nie jest niczym nadzwyczajnym, niestety w naszym przypadku zaczął się rozgrywać przy podniesionej kurtynie.

Patrząc wstecz, mogę powiedzieć, że moje zmagania z Jerrym pozwoliły mi się dowiedzieć o sobie rzeczy, których w inny sposób bym nie

poznał. Dalajlama nazywa to „podarunkiem od wroga”. Z buddyjskiej perspektywy walka z wrogiem pozwala rozwinąć w sobie zdolności współczucia i tolerancji wobec innych. „Aby uczciwie ćwiczyć i rozwijać cierpliwość, potrzebujesz kogoś, kto rozmyślnie i uporczywie cię rani. Dzięki temu daje ci sposobność, by trenować te cechy. Sprawdza twoją wewnętrzną siłę w sposób, który niedostępny jest nawet dla naszego guru”.

Nie nazwałbym Jerry’ego wrogiem, ale nasz konflikt na pewno był sprawdzianem dla mojej wewnętrznej siły. Choć zgadzaliśmy się w większości kwestii dotyczących koszykówki, to mieliśmy odmienne poglądy na zarządzanie ludźmi. Ja starałem się być tak otwarty i transparentny, jak to możliwe, Jerry był nieufny i zamknięty w sobie. W pewnym stopniu był ofiarą systemu. Trudno bowiem robić dobre transfery w NBA, nie będąc rozważnym w dzieleniu się informacjami z otoczeniem. Ale Jerry nie potrafił się dobrze komunikować, więc gdy rozmawiał z zawodnikami, często sprawiał wrażenie człowieka nieszczerego lub, co gorsza, dwulicowego. Współczułem mu, bo wiedziałem, że w głębi duszy nie jest tym zimnokrwistym, makiawelicznym typem, za jakiego mają go media. Po prostu chciał pokazać światu, że jest w stanie zbudować mistrzowski team nieopierający się na Michaelu Jordanie.

W połowie sezonu 1996/97 właściciel Byków Jerry Reinsdorf zaproponował, aby Krause i mój agent Todd Musberger wypracowali założenia mojego nowego kontraktu. Poprosiliśmy o podwyżkę, która podniosłaby moje zarobki do poziomu porównywalnego z innymi topowymi coachami, takimi jak Pat Riley czy Chuck Daly. Jednak pomimo mych osiągnięć Krause nie uważał, że jestem trenerem takiej samej klasy, i negocjacje przerwano.

Jerry Reinsdorf, chwała mu za to, zdał sobie sprawę, że byłoby nie *fair*, gdybym w trakcie playoffów – gdy wypełnia się większość trenerskich wakatów – martwił się o to, czy w przyszłym sezonie w ogóle będę mieć pracę. Zgodził się więc, bym podjął rozmowy z innymi klubami, i wkrótce skontaktowało się ze mną kilka z nich, między innymi Orlando.

Tyle że nie chciałem rezygnować z pracy dla Bulls. Tuż po playoffach Reinsdorf przyleciał do Montany i uzgodniliśmy szczegóły rocznego kontraktu, który zadowalał nas obu. Właściciel Byków chciał raz jeszcze zawalczyć o mistrzowski pierścień. Tego lata podpisał też roczne kontrakty z Jordanem (na 33 miliony dolarów) i Rodmanem (na 4,5 miliona dolarów i

bonusy do 10 milionów), zwiększając budżet płac (bez Pippena) do 59 milionów dolarów. Pozostawał więc tylko jeden znak zapytania: Pippen.

Scottie nie miał dobrego lata. Podczas playoffów uszkodził stopę i wymagał operacji, która miała wyłączyć go z gry na dwa–trzy miesiące. Rozpoczynał ostatni rok siedmioletniego kontraktu i był coraz bardziej rozżalony, że w porównaniu z innymi graczami w lidze zarabia o wiele za mało. W 1991 roku podpisał pięcioletnie przedłużenie umowy za 18 milionów dolarów, co w tamtym czasie wydawało się dobrą okazją. Ale pensje w NBA wystrzeliły w górę i obecnie ponad 100 graczy zarabiało lepiej od Scottiego, w tym pięciu w jego własnej drużynie. Choć więc wielu ekspertów uznawało go za najlepszego gracza NBA nienazywającego się Jordan, Pippen musiał czekać kolejny rok, aby móc tę pozycję przekuć na konkretną kasę. A w międzyczasie mógł zostać sprzedany do innego klubu.

Jakby tego było mało, Krause zagroził Scottiemu procesem, jeśli ten zagra w swym corocznym meczu charytatywnym, ryzykując kolejny uraz stopy. To rozwścieczyło Scottiego, który uznał, że menedżer Bulls traktuje go jak swą prywatną własność. Krause poprosił mnie, bym przekonał Scottiego, ale nie chciałem się w to mieszać i dolewać oliwy do ognia. Scottie zagrał w meczu dobroczynnym i aby odegrać się na Krausem, opóźnił operację stopy aż do rozpoczęcia obozu treningowego przed kolejnym sezonem.

Nie podobał mi się taki obrót spraw. Michaelowi również. Obaj latem wsparliśmy Scottiego, a on – opóźniając operację – naraził na niebezpieczeństwo cały nasz sezon. Był tak ważnym elementem drużyny, że trudno nam było sobie wyobrazić, że zajdziemy daleko, grając bez niego niemal połowę meczów w sezonie zasadniczym.

Podczas corocznego spotkania z mediami przed rozpoczęciem sezonu Krause popełnił *faux pas* swego życia. Wydawało mi się, że poszedł na to spotkanie, aby wyjaśnić, że mój urlop był naszą wspólną decyzją. Tymczasem powiedział: „Zawodnicy i trenerzy nie wygrywają mistrzowskich tytułów. Wygrywają je organizacje”. Następnego dnia próbował sprostować błąd, przekonując, że tak naprawdę chodziło mu o to, iż „zawodnicy i trenerzy nie wygrywają mistrzowskich tytułów samotnie”. Ale było już za późno. Szczególnie Michael był oburzony lekceważącą opinią swego menedżera i uczynił z niej później okrzyk bojowy, powtarzany wielokrotnie w ciągu sezonu.

Później tego dnia Krause zawołał mnie do swojego biura i oświadczył: „Możesz wygrać i 82 mecze. Nie obchodzi mnie to. To twój ostatni rok”. Tak wprost. Gdy Reinsdorf odwiedził mnie w Montanie, rozmawialiśmy o tym, że będzie to mój ostatni sezon, ale dopiero gdy Krause wypowiedział te słowa, naprawdę w to uwierzyłem. Na początku zabrzmiało to niepokojąco, ale gdy pomyślałem o tym chwilę dłużej, poczułem się niesłychanie wyzwolony. Wreszcie miałem jasność.

Nazwałem ów sezon „Ostatnim Tańcem”, bo na taki się zapowiadał. Niezależnie od tego, jak by nam poszło, większość zawodników, którym kończyły się kontrakty – w tym Michael, Scottie, Dennis, Luc, Steve i Jud – rok później nie nosiłaby już koszulki Bulls. Poczucie, że coś nieodwołalnie się kończy, wzmocniło nas i zbliżyło do siebie. Czuliśmy się, jakbyśmy uczestniczyli w jakiejś świętej misji, prowadzeni przez siły potężniejsze niż pragnienie zwycięstwa i chwały. Byliśmy razem, złączeni czystą radością wspólnej gry jeszcze ten jeden raz. To było magiczne.

Nie znaczy to, że było łatwo. Drużyna postarzała się o kolejny rok: Rodman miał 37 lat, Pippen 33, a Michael i Harper odpowiednio 35 i 34. Musieliśmy oszczędzać energię podczas sezonu zasadniczego, aby w dobrej formie dotrwać do playoffów. Bez Scottiego na pokładzie było to trudnym zadaniem. Musieliśmy wymyślić, jak dać sobie radę do jego powrotu.

Zespół jednak nie potrafił złapać swego rytmu i zaczął sezon nierówno. Wielkim problemem były końcówki w wyrównanych meczach, nasza dotychczasowa specjalność. Dna sięgnęliśmy w Seattle pod koniec listopada, gdy po porażce z SuperSonics 91:90 spadliśmy na ósme miejsce w Konferencji Wschodniej z bilansem 8:6. Nasi przeciwnicy zwęszyli krew.

Podczas podróży do Seattle Scottie dał upust swojej złości. Powiedział dziennikarzom, że do tego stopnia ma dosyć managementu Bulls, że nie chce już dla nas grać. Po meczu upił się w autobusie na lotnisku i rozpoczął jadowitą tyradę przeciw Jerry’emu Krausemu, siedzącemu nieco z przodu. Próbowałem go powstrzymać, pokazując na butelkę piwa w mojej dłoni i sugerując, że wypił zbyt wiele. Gdy wróciliśmy do Chicago, umówiłem Scottiego z naszym psychologiem, aby ten pomógł mu się uporać ze złością i agresją. Martwiłem się jednak stanem jego umysłu. W Święto Dziękczynienia zadzwonił do mnie późno w nocy, aby przedyskutować jego sytuację. Powiedział, że swoje żądanie transferu traktuje śmiertelnie serio – a ja próbowałem go namówić, by spojrzał na problem z innej strony.

Martwiłem się, że jeśli będzie zbyt mocno nalegać na transfer, zyska opinię marudy i intryganta i zaprzepaści swoje szanse na grę w kolejnym sezonie w jednej z czołowych drużyn NBA. Uważałem, że najlepszym dla Scottiego ruchem byłoby dogranie sezonu do końca w barwach Bulls. Radziłem mu, by nie pozwolił złości na management zatruć mu pragnienia powrotu i walki o szóste mistrzostwo NBA. Scottie odparł, że nie chce dać zarządowi szansy na to, by ten złamał mu serce.

Widziałem, że to potrwa. W końcu uznałem, że najlepszą strategią będzie wykorzystanie kolegów z drużyny – niech ponownie przyciągną Scottiego ku sobie, tak jak to uczynili cztery lata temu, po jego wybuchu na 1,8 sekundy przed końcem meczu playoffów. Poprosiłem Harpera, najbardziej zżytego ze Scottiem członka Bulls, by opowiedział mu, jak bardzo drużyna potrzebuje jego pomocy. Zawiesiłem też dalsze podróże Scottiego z zespołem, aby uniknąć kolejnej żenującej konfrontacji między nim a Krausem. Co gorsza, rehabilitacja Scottiego przebiegała znacznie wolniej, niż oczekiwaliśmy, bo jego mięśnie uległy atrofii. Wyniki Pippena w wyskoku pionowym spadły z 76 centymetrów do 43 w połowie grudnia, co oznaczało, że minie jeszcze miesiąc, nim wróci do formy. Było nam to w sumie na rękę. Sądziłem, że im więcej czasu Scottie spędzi, trenując z kolegami, tym większe prawdopodobieństwo, że znów poczuje radość z gry. Pod koniec grudnia widziałem już, że zaczyna się oswajać z pomysłem powrotu do Bulls.

To był czas, kiedy zespół próbował się naprawić. W połowie grudnia, po wygranej z Lakers 104:83, mieliśmy bilans 15:9, ale drużyna nadal nie była wystarczająco zgrana i przesadnie polegała na Michaelu. Podczas sesji filmowej, pokazując fragment, w którym Luc psuje akcję, powiedziałem: „Wszyscy popełniają błędy. Moim błędem było to, że w tym roku wróciłem do tej drużyny”. To miał być żart, ale wtedy włączył się Michael i grobowym głosem dodał: „Moim też”. Luc, dotknięty naszymi komentarzami, stwierdził: „Łatwo krytykować”. Wtedy wskoczył na niego Tex, zarzucając mu niewłaściwe podejście. Na to Longley zaznaczył: „Nie mówiłem o trenerach. To Michael krytykuje”. Michael odparł: „Jedyną rzeczą, która wyprowadza mnie z równowagi, są porażki. Myślę, że następnym razem powinniście się postarać, by grać lepiej. Zmieńcie się”. W sali zapadła cisza. „Wystarczy – dodał Michael. – Już więcej nie przegramy”.

Nie pomylił się wiele. Zaczęliśmy grać lepiej i zwyciężyliśmy w aż 9 meczach z następnych 11. Sporą zmianę dało wprowadzenie do pierwszej piątki Toniego Kukoča, gdy graliśmy przeciw zespołom mającym wysokich skrzydłowych. Mógł wtedy grać niczym trzeci obrońca, prawie jak Pippen, i wykorzystywać swój talent w prowadzeniu piłki. Toni był indywidualistą, kreatorem – zawsze szukał rozwiązania, którego nikt inny nawet by sobie nie wyobraził. Czasem działało to fenomenalnie. Jednak Toni nie miał ani fizycznej twardości, ani psychicznej odporności, pozwalającej przetrwać wyczerpujący 82-meczowy sezon NBA w roli pierwszoplanowego strzelca lub rozgrywającego. A nasza ławka bez Toniego była znacznie słabsza.

Dużą niespodzianką in plus okazał się Rodman. Martwiłem się, że – podobnie jak rok wcześniej – straci zainteresowanie grą. Ale podczas rehabilitacji Scottiego poprosiliśmy Rodmana, by się podciągnął i dał drużynie zastrzyk energii – i nagle zaczął grać jak MVP po obu stronach boiska.

Michael lubi opowiadać, jak w tym czasie zżyli się z Dennisem. Połączyła ich miłość do cygar. „Gdy Scottie doznał kontuzji, Dennis i ja zostaliśmy liderami drużyny – wspomina M.J. – Poszedłem do Dennisa i mówię: »Słuchaj, znam twoje numery. Wiem, że lubisz łapać techniczne. Wiem, jaki *image* sobie budujesz. Ale, stary, potrzebuję cię na boisku. Nie poza boiskiem, bo wyleciałeś. Scottiego nie ma. To oznacza, że ty musisz przewodzić z pierwszej linii, a nie chować się za Scottiem i za mną«”. Przez większość czasu Dennis był w stanie sprostać wyzwaniu. Jednak pewnego razu pokłócił się z sędziami, a ci wyrzucili go z boiska. „Teraz ja paruję ze złości – mówi Jordan. – Jestem wkurzony, bo rozmawialiśmy o tym, a on zostawił mnie samego. I tego wieczoru puka do drzwi mojego pokoju hotelowego i prosi o cygaro. Przez cały czas, który spędziliśmy razem, nigdy tego nie zrobił. Ale wtedy wiedział, że mnie zawiódł, i w ten sposób chciał powiedzieć »przepraszam«”.

Scottie wrócił do składu 10 stycznia w pojedynku przeciw Golden State Warriors, a drużyna odmieniła się dosłownie w okamgnieniu. To było tak, jakby oglądać powrót wielkiego dyrygenta. Nagle wszyscy wiedzieli, jakie nuty mają grać i jak dbać o harmonię. Od tego momentu mieliśmy bilans

38:9 i na koniec sezonu zrównaliśmy się z Utah Jazz, wygrywając łącznie 62 mecze i przegrywając 20.

Gdy sezon zasadniczy dobiegał końca, uznałem, że to ważne, aby w jakiś sposób uroczyście go zamknąć. To był koniec pewnej ery, chciałem, abyśmy znaleźli czas, by docenić swoje osiągnięcia i moc łączących nas więzi. Moja żona June zasugerowała, żebyśmy posłużyli się rytuałem, który ona wykorzystywała w hospicjach – z dziećmi, których rodzice umarli. Zwołałem więc specjalne zebranie przed rozpoczęciem playoffów i poprosiłem każdego z członków teamu, aby napisał krótką notkę o tym, co znaczył dla niego ten sezon i nasza drużyna.

Spotkaliśmy się w „pokoju plemiennym". Tylko wewnętrzny pień drużyny: zawodnicy i trenerzy. Jedynie połowa napisała coś wcześniej, ale wszyscy zabrali głos. Steve Kerr mówił o emocjach związanych z ojcostwem, o tym jak przyprowadzał swego czteroletniego syna do szatni, by ten mógł poznać Michaela, Scottiego i Dennisa. Trener Chip Schaefer odpowiedzialny za przygotowanie fizyczne zawodników zacytował słynny fragment Listu do Koryntian: „Gdybym mówił językami ludzi i aniołów, a miłości bym nie miał, stałbym się jak miedź brzęcząca albo cymbał brzmiący. Gdybym też miał dar prorokowania i znał wszystkie tajemnice, i posiadał wszelką wiedzę, i wszelką wiarę, tak iżbym góry przenosił. A miłości bym nie miał, byłbym niczym"[57].

Michael napisał na tę okazję krótki wiersz. Bardzo poruszający. Chwalił zaangażowanie wszystkich i powiedział, że ma nadzieję, iż więź, którą zbudowaliśmy, przetrwa po wsze czasy. Potem dodał: „Nikt nie wie, co niesie przyszłość, ale zakończmy to właściwie".

Słyszeć grupę twardzieli z NBA, która w ten czuły sposób otwiera się przed sobą – to było wzruszające. Każdego poprosiłem, by swoją notatkę włożył do puszki po kawie. Potem zgasiliśmy światła i podpaliliśmy te notatki.

Nigdy nie zapomnę tej chwili. Aura wyciszenia. Ogień palący się w ciemnościach. Intensywna bliskość, którą czuliśmy, siedząc razem w milczeniu i patrząc na dogasające płomienie. Nie sądzę, by łącząca nas więź kiedykolwiek była silniejsza.

W ostatnim tygodniu sezonu zasadniczego przegraliśmy dwukrotnie, w tym we własnej hali z Indiana Pacers. To mnie zaniepokoiło, choć już wcześniej zapewniliśmy sobie przewagę własnego boiska w Konferencji Wschodniej. Martwiłem się przede wszystkim o zmęczenie. Michael i Scottie grali w każdym meczu bardzo długo, a ja nie miałem pewności, czy nasza ławka jest na tyle silna, by dać im chwilę oddechu, której tak potrzebowali w końcówkach spotkań. Nasza strategia opierała się na twardej obronie, oszczędzaniu energii i umożliwianiu Michaelowi, by w ostatnich minutach przejął kontrolę. Jasnym punktem był powrót do formy Kukoča, który męczył się w poprzednim sezonie z powodu bólu pięty[58], a teraz grał tak dobrze, że dziennikarz Sam Smith zasugerował, że do Wielkiej Trójki powinien należeć właśnie Toni, a nie Rodman.

Jeśli chodzi o Dennisa, obawiałem się jego wahań formy i braku skupienia, zwłaszcza że na ławce nie mieliśmy już Briana Williamsa, który mógłby wejść na jego miejsce. Aby wzmocnić obronę podkoszową, sprzedaliśmy skrzydłowego Jasona Caffeya i ponownie sprowadziliśmy Dickeya Simpkinsa, większego i bardziej agresywnego, w nadziei, że wspólnie z Dennisem i Lukiem pomoże nam zapełnić przestrzeń pod koszem.

W pierwszej rundzie pokonaliśmy do zera New Jersey Nets, pomimo niemrawego startu w dwóch początkowych meczach, które felietonista „Chicago Tribune” Bernie Lincicome określił jako „drybling martwych ludzi”[59]. W kolejnej rundzie Charlotte Hornets zaskoczyli nas w meczu numer dwa, dzięki mocnej końcówce pod wodzą naszego byłego kolegi B.J.-a Armstronga. Porażka z B.J.-em zainspirowała drużynę – a szczególnie Michaela – i odprawiliśmy Hornets w pięciu meczach.

Nasz następny rywal, Pacers, nie zamierzał polec tak łatwo. Byli potężnym przeciwnikiem – prowadzeni przez legendę Celtics, Larry’ego Birda, mieli w składzie jednego z najlepszych strzelców ligi, Reggiego Millera, i twardą ekipę podkoszową pod wodzą centra Rika Smitsa.

Podczas jednej z sesji Klubu Śniadaniowego Michael, Scottie i Harp wymyślili pomysłową strategię obronną, mającą na celu neutralizację ataku Pacers. Zaproponowali, by Pippen pokrył rozgrywającego Marka Jacksona, bo świetnie radził sobie z nim w przeszłości. Harper kryłby Millera, bo

potrafił dobrze przebijać się przez zasłony. Michael pilnowałby słabego skrzydłowego (Jalena Rose'a lub Chrisa Mullina), dzięki czemu nie musiałby się uganiać za Millerem i oszczędziłby energię.

Dałem tej strategii zielone światło i zadziałała świetnie, wymuszając 46 strat po stronie Pacers, a nam dając dwumeczowe prowadzenie w serii. Jednak po drugim meczu Larry Bird poskarżył się mediom na zbyt ostrą grę Pippena, a w następnym meczu Scottie szybko wpadł w kłopoty z powodu nadmiernej liczby fauli. Następnie Larry powstrzymał naszą strategię, wprowadzając zamiast Jacksona szybszego Travisa Besta. Musieliśmy zmienić plan, postawić przy Beście Harpa (lub Kerra), a Michaelowi kazać kryć Millera. W czwartej kwarcie Reggie prześliznął się przez wystarczająco wiele zasłon, by zdobyć 13 punktów, a Pacers wygrali 107:105.

Ostatnie sekundy meczu numer cztery przypomniały mi finał igrzysk olimpijskich w 1972 roku. Totalny chaos. Prowadziliśmy 94:93 na 4,7 sekundy przed końcem, gdy Scottie został sfaulowany i nie trafił dwóch rzutów wolnych. Potem doszło do starcia między Harperem i Millerem, a Ron popchnął Reggiego na naszą ławkę i zaczął go tłuc. Obu graczy ukarano grzywnami, a Jalen Rose, który zerwał się z ławki i chciał dołączyć do przepychanki, został zawieszony na jeden mecz. (Ja też dostałem karę – za porównanie sędziów do ekipy sędziującej finał 1972 roku, której zła decyzja odebrała złoto drużynie USA). Kiedy wszystko się uspokoiło, Reggie oburącz odepchnął Michaela, złapał podawaną mu piłkę i na 0,7 sekundy przed końcem wygrał spotkanie dla Pacers celnym rzutem za trzy.

W meczu numer pięć sięgnęliśmy po naszą najgroźniejszą broń – defensywę – i rozbroiliśmy atak Pacers, wygrywając 106:87 i wychodząc na prowadzenie 3:2. „Dziś niespodziewanie dominowaliśmy – powiedział Michael. – Gdy wszyscy jesteśmy skupieni na swoich zadaniach i robimy swoje, to naprawdę potrafimy grać w koszykówkę".

Sprawy układały się po naszej myśli. Niestety dwa dni później Pacers znów wyrównali stan rywalizacji, w kolejnym pojedynku skażonym wątpliwymi decyzjami sędziów. Na 1:27 przed końcem, stary wróg Scottiego, Hue Hollins, zagwizdał mu niedozwoloną obronę, a w konsekwencji faul techniczny, który Miller wykorzystał, doprowadzając do remisu 87:87. Następnie, w ostatnich sekundach, przy dwupunktowej

przewadze Pacers, Michael wszedł pod kosz i upadł. Dla nas wyglądało to jak faul, ale sędziowie odwrócili wzrok. Koniec meczu.

Czy mógł to również być koniec dynastii Chicago Bulls? Zawsze nieufnie podchodziłem do meczów numer siedem. Może się w nich zdarzyć wszystko i z reguły się zdarza. Gdybyśmy przegrali, mogło to również znaczyć, że był to ostatni mecz Michaela Jordana. Przed gwizdkiem rozmawiałem z zawodnikami o możliwości porażki. „Możemy przegrać – powiedziałem – ale ważne jest, aby grać z właściwym zaangażowaniem, nie dać się pokonać strachowi przed niepowodzeniem". Michael to rozumiał. Dla niego niepowodzenie nie wchodziło w grę. Podczas zbiórki przed meczem z zimnym, zdeterminowanym spojrzeniem oznajmił: „Nie przegramy tego meczu".

Nic nie przychodziło nam łatwo. Michael męczył się, trafił tylko 9 z 25 rzutów z pola. Ale gdy zawodził go rzut z wyskoku, produkował punkty, wbiegając pod kosz, wciskając się w tłum i łapiąc faule. Skończył z 28 ciężko wywalczonymi punktami – 10 z nich zdobył z linii rzutów wolnych. Miał też 9 zbiórek i 8 asyst.

Determinacja Michaela była zaraźliwa, zwłaszcza dla rezerwowych. Toni zdobył 21 punktów, Kerr 11, a Jud Buechler złapał 5 zbiórek w 11 minut. I to właśnie zbiórki okazały się kluczowe. Trafiliśmy tylko 38 procent rzutów z pola, ale na tablicach pokonaliśmy Pacers 50:34, co dało nam wiele okazji do dobitki. Rodman, któremu tego dnia nie szło, dołożył ledwie 6 zbiórek.

W połowie czwartej kwarty zespół stracił 10 punktów z rzędu i przegrywaliśmy 77:74. Myślałem, że być może to właśnie nasze ostatnie chwile, ale wtedy cała drużyna zaczęła grać kreatywnie, walczyć o każdą piłkę i szukać okazji, by przełamać wynik. Michael podał do Longleya, a Scottie, który w ataku miał akurat słaby dzień, zebrał piłkę po niecelnym rzucie Luca i trafił – dając nam prowadzenie 81:79 na pięć minut przed końcem. Już go nie oddaliśmy. Wygraliśmy 88:83.

„Chodzi o serce. Myślę, że widzieliście mnóstwo serca na parkiecie – powiedział potem wyczerpany Michael. – To był wielki wysiłek. Jeśli chodzi o szukanie sposobów na zwycięstwo i doprowadzanie do niego, naprawdę jesteśmy mistrzami".

Następna seria – finały przeciw Utah Jazz – też nie zapowiadała się lekko. Po pierwsze, graliśmy bez przewagi własnego boiska, bo w sezonie zasadniczym ani razu nie pokonaliśmy Jazz. To oznaczało, że musimy dwukrotnie zwyciężyć na wyjeździe – no, chyba że udałoby się nam wygrać wszystkie trzy mecze na własnym boisku, co jeszcze nigdy się nie zdarzyło.

Kluczem do zwycięstwa nad Jazz było powstrzymanie ich kapitalnych screen and rolli przez pressing na rozgrywających – Johnie Stocktonie i Howardzie Eisleyu. Karl Malone był maszyną w ataku, ale nie potrafił samemu wypracować sobie pozycji tak dobrze jak Michael. Malone polegał na swych obrońcach. Jeśli udałoby się nam odciąć rozgrywających, zdusilibyśmy Malone'a.

W meczu numer jeden w końcowych minutach zdjąłem Harpera, bo wydawał się niepewny w ataku. Kerr nie zdołał powstrzymać Stocktona i przegraliśmy po dogrywce 88:85. Za to w spotkaniu numer dwa zwyciężyliśmy 93:88 i wróciliśmy do Chicago, aby przejść do historii.

Przed meczem numer trzy postawiliśmy na to, aby Pippen podwajał Stocktona, gdy ten wyprowadzał piłkę. Wzrost i zasięg ramion Scottiego utrudniły Johnowi uruchamianie ataków Jazz. Wygraliśmy 96:54, a Jazz zeszli z parkietu z rekordem najniższej liczby punktów zdobytych przez jeden zespół w meczu playoffów. Doświadczony coach Jazzmenów Jerry Sloan powiedział: „Nie wiem, czy kiedykolwiek w swojej karierze widziałem drużynę grającą lepiej w obronie".

Wygraliśmy również następny mecz u siebie, sięgając po prowadzenie w serii 3:1. W spotkaniu numer cztery Scottie dominował tak bardzo, że Sam Smith napisał, że to on powinien zostać MVP finałów, a nie Michael. Najpierw jednak musieliśmy te finały wygrać, a to było trudniejsze, niż się wydawało. Przed meczem numer pięć w Chicago zapanował taki zgiełk i podniecenie – przecież mógł to być *grande finale* Michaela! – że gracze mieli trudności ze skupieniem się, no i przegraliśmy 83:81.

Wszystko miało się rozstrzygnąć w pojedynku numer sześć w Utah. Właściwie rozstrzygnęło się na 18,8 sekundy przed końcem tego meczu – w jednym z najbardziej dramatycznych momentów w historii sportu. Nie chciałem grać kolejnego meczu numer siedem, zwłaszcza w Delta Center, gdzie wzburzony tłum potrafił potężnie wpływać na decyzje sędziów w

najważniejszych meczach. Ale gdy przyjechaliśmy na spotkanie numer sześć, sytuacja wyglądała nieszczególnie. Scottie zmagał się z bólem pleców, który na dłuższy czas wyłączył go z gry. Harper miał grypę żołądkową. Longley wpadł w tarapaty wskutek nadmiernej liczby fauli. Dennisowi w ogóle nie szło – przeciw Utah miał średnio 6,75 zbiórki, znacznie poniżej średniej z sezonu wynoszącej 15 zbiórek. Kukoč i Kerr grali dobrze, ale nie sądziłem, że będą w stanie zniwelować stratę Pippena. Przed pierwszym gwizdkiem zapytałem Michaela, czy jest w stanie zagrać pełne 48 minut. „Jeśli tego potrzebujesz, to tak", odpowiedział.

Scottie zszedł z boiska z bólem po siedmiu minutach i nie wrócił do końca pierwszej połowy. Jakoś się trzymaliśmy i przegrywaliśmy tylko 5 punktami. Po przerwie Scottie zagrał 19 minut – w ataku, głównie jako przynęta.

Na początku czwartej kwarty Utah prowadziło 66:61 i powoli traciło przewagę nad Bykami, które doprowadziły do remisu 77:77 na pięć minut przed końcem.

Mieliśmy problem: Michael czuł się już bardzo zmęczony, nie był w stanie wybić się przy wyskoku. Namawiałem go, by wchodził pod kosz, bo Jazz nie mieli centra, który zablokowałby mu drogę. „Jeśli już musisz rzucać z wyskoku – doradzałem – pilnuj techniki, niech ręka idzie za piłką".

Na 41,9 sekundy przed końcem John Stockton trafił z ośmiu metrów, dając Jazz prowadzenie 86:83. Wziąłem czas i rozrysowałem wariant jednej z moich ulubionych akcji – zakładał przesunięcie się większości graczy na drugą część boiska, by stworzyć wolne miejsce dla Michaela na wykreowanie pozycji do rzutu. Scottie podał piłkę Michaelowi, a ten wbiegł pod kosz z prawej strony, obok Bryona Russella, i trafił wysoki layup, zmniejszając przewagę Utah do 86:85.

Tak jak się spodziewaliśmy, Jazzmeni nie wzięli time outu i zaczęli jedną ze swych typowych akcji. Michael przewidział, dokąd pójdzie podanie, i wśliznął się za Malone'a, kradnąc mu piłkę.

I wtedy czas zaczął biec wolniej. M.J., który miał nieziemskie wyczucie sytuacji na boisku, podszedł z piłką w stronę kosza Jazz i rozejrzał się. Ze względu na obecność Kerra i Kukoča Jazz nie mogli ryzykować podwojeniem, naprzeciwko Jordana stał więc tylko Russell. Michael spokojnie kozłował, jak drapieżnik obserwujący ofiarę. Wtedy Russell

wykonał ruch w kierunku piłki, Michael ruszył w prawo, jakby chciał wbiec pod kosz, i leciutko popchnął Bryona, który poleciał w bok. Michael zatrzymał się i powoli – ach, jak powoli! – wyprostował się, wyskoczył i oddał piękny rzut, który dał nam zwycięstwo.

Później Michael wspominał, co działo się w jego głowie w tych decydujących sekundach. Brzmiało to jak poemat na cześć *mindfulness*: „Gdy odebrałem piłkę, chwila stała się chwilą. Karl nawet mnie nie dostrzegł, od razu wybiłem mu piłkę. A gdy Russell sięgnął ku mnie, wykorzystałem przewagę tej chwili. Ani przez moment nie wątpiłem w siebie. Dzieliły nas dwa punkty, trzy punkty, cały czas byliśmy blisko. Gdy zdobyłem piłkę, spojrzałem na zegar i zobaczyłem 18,8 sekundy. Pozwoliłem, by czas biegł, dopóki wszyscy gracze nie ustawią się tak, jak chciałem. John Stockton krył Steve'a Kerra, więc nie mógł zaryzykować i podbiec do mnie. A gdy tylko Russell wykonał swój ruch, miałem czystą drogę. Wiedziałem, że utrzymamy przewagę przez 5,2 sekundy".

Nie mogłem uwierzyć w to, co się właśnie stało. Myślałem, że byłem świadkiem największego wyczynu Michaela rok wcześniej, podczas słynnej „flu game". Ale to było na innym poziomie: jakby całą tę scenę rozegrano zgodnie z napisanym wcześniej scenariuszem. I choć po kilku latach Michael wrócił do koszykówki i grał dla Washington Wizards, to ten rzut wszyscy pamiętamy jako jego ostatni ukłon. Zakończenie najdoskonalsze z możliwych.

Po wszystkich uroczystościach Michael zaprosił członków drużyny i ich gości na imprezę do jednej ze swych restauracji w Chicago. Po kolacji ekipa poszła do palarni, zaciągać się cygarami i wspominać wspólny czas w Bulls. Opowieści były różne – od zwyczajnych do nienadających się do powtórzenia… Później każdy wzniósł toast na cześć innego członka zespołu. Ja swój poświęciłem Ronowi Harperowi, który bezinteresownie przemienił się z gwiazdy ataku w specjalistę od obrony, tym samym umożliwiając grę o trzy kolejne pierścienie mistrzowskie. Scottie wygłosił ostatni toast, dla Michaela, jego partnera i współlidera. „Nic z tego, co osiągnęliśmy, nie byłoby możliwe bez ciebie".

Po finałach pojawiło się wiele spekulacji na temat przyszłości Byków. Czy Reinsdorf jeszcze raz spróbuje ściągnąć wszystkich z powrotem? To mogło

się zdarzyć tylko gdyby Michael wynegocjował jakiś cudowny deal, porównywalny z jego ostatnim rzutem. Ja jednak myślami byłem już gdzie indziej. I powiedziałem Michaelowi, że swoich decyzji nie powinien wiązać ze mną.

Spotkałem się z Reinsdorfem podczas imprezy z okazji zdobycia mistrzostwa. Zaproponował mi, bym został, ale bez gwarancji, że Michael i Scottie wrócą. On i Krause zdecydowali się na przebudowę zespołu, a to mnie nie interesowało.

Poza tym rozpaczliwie potrzebowałem przerwy. Wraz z June planowaliśmy przeprowadzkę do Woodstock w stanie Nowy Jork, gdzie mieszkaliśmy, nim dołączyłem do Bulls, tak więc grzecznie odmówiłem. Michael czekał na koniec lockoutu w styczniu 1999 roku, nim oficjalnie ogłosił swoje odejście.

Gdy opuszczałem Berto Center ostatniego dnia pracy, przed wejściem czekało kilku reporterów. Porozmawiałem z nimi chwilę, wsiadłem na motocykl i odjechałem. To był słodko-gorzki moment. Z jednej strony czułem ogromną ulgę, zostawiając za sobą napięcia minionego roku, lecz jednocześnie wiedziałem, że wielkim wyzwaniem będzie dla mnie rozstanie. Czułem głębokie przywiązanie do drużyny, która dała mi tak wiele. Buddyjska nauczycielka Pema Chodron mówi, że odchodzenie to okazja do prawdziwego przebudzenia. Jedno z jej ulubionych powiedzeń brzmi: „Tylko do tego stopnia, w jakim wciąż i wciąż poddajemy się zniszczeniu, możemy znaleźć w sobie to, co niezniszczalne”.

Tego szukałem. I wiedziałem, że to nie będzie proste. Ale przede mną rysowała się nowa przyszłość, znalazłem też pocieszenie w świadomości, że odejście i zapomnienie jest niezbędną, choć bolesną bramą do prawdziwej transformacji.

„Gdy rzeczy się rozpadają, wydaje nam się, że jest to jakiś rodzaj testu, ale też jakiś rodzaj procesu uzdrowieńczego – pisze Chodron. – Myślimy, że chodzi o to, by zdać test lub przezwyciężyć problem. Ale w istocie problemu nie da się rozwiązać. Rzeczy układają się po nowemu i znów się rozpadają. Tak po prostu jest. Uzdrowienie polega na tym, że znajdujemy przestrzeń, by to wszytko się zdarzyło: przestrzeń na rozpacz, na ulgę, na cierpienie, na radość”.

Wszystkie te emocje czułem podczas mego ostatniego roku w Chicago. I nie minęło wiele czasu, a wyruszałem na kolejną szaloną wędrówkę, która miała mnie poddać jeszcze trudniejszemu testowi.

14

JEDEN ODDECH, JEDEN UMYSŁ

Uczucia przychodzą i odchodzą jak chmury na wietrznym niebie.
Świadome oddychanie to moja kotwica.

Thich Nhat Hanh

Byłem na kompletnym odludziu, w małej wiosce nad jeziorem Iliamna na Alasce. Wtedy się dowiedziałem. Wraz z synami Benem i Charleyem wybrałem się na wyprawę wędkarską. Ryby nie brały, więc zwinęliśmy się wcześniej i popłynęliśmy w górę rzeki obejrzeć wodospady. Gdy wróciliśmy do wioski, otoczyła nas gromadka dzieci. „Ty jesteś Phil Jackson?", zapytał jeden z chłopców. „Tak – odparłem. – A czemu pytasz?" „Słyszałem, że dostałeś robotę w Lakers". „Co? Skąd to wiesz?" „Mamy satelitę. Mówią o tym w ESPN".

Tak się zaczęła moja przygoda. Oczywiście nie było to całkowitym zaskoczeniem – mój agent Todd i ja rozmawialiśmy o kontrakcie z Lakers, nim wyruszyłem na Alaskę. Pozwoliłem mu, by działał w moim imieniu, bo ja będę poza zasięgiem. Ale tak czy inaczej lekkim szokiem było dowiedzieć się o swojej nowej posadzie od inuickiego chłopca, w miejscu tak odległym od przesiąkniętego blichtrem Los Angeles, jak tylko można sobie to wyobrazić.

Nie była to dla mnie prosta decyzja. Po sezonie 1997/98 przenieśliśmy się z June do Woodstock w stanie Nowy Jork, miasteczka, w którym mieszkaliśmy wcześniej. Mieliśmy nadzieję, że odbudujemy nasze małżeństwo, które ucierpiało podczas ostatniego stresującego roku z Bulls. Co więcej, June była zmęczona rolą „żony z NBA". Teraz, gdy wszystkie nasze dzieci dorosły, liczyła na nowe życie, dające więcej satysfakcji. Ja również – albo tak mi się przynajmniej zdawało. Próbowałem różnych zajęć, wygłaszałem mowy o przywództwie, pracowałem przy kampanii prezydenckiej mojego przyjaciela Billa Bradleya… Ale koniec końców nie

znalazłem niczego, co porywałoby mnie tak bardzo jak prowadzenie młodych chłopaków do zwycięstwa na boisku do koszykówki.

Pod koniec sezonu 1998/99 zacząłem odbierać telefony od drużyn zainteresowanych rozmową ze mną. Spotkałem się z New Jersey Nets i New York Knicks. Żadna z tych rozmów donikąd nie doprowadziła, ale rozbudziły mój apetyt na powrót do gry. Nie trzeba dodawać, że nie tego oczekiwała June. Myślała, że jestem gotów zostawić koszykówkę za sobą i znaleźć inną pasję, która nie wymaga tylu podróży. Tak się jednak nie stało i tego lata postanowiliśmy się rozstać.

Nieco później, gdy przeprowadziłem się do Montany – mojego prawdziwego schronienia – zadzwonili Lakersi. Team był pełen talentów, by wymienić choćby wschodzące gwiazdy Shaquille'a O'Neala i Kobego Bryanta czy wybitnych strzelców Roberta Horry'ego i Glena Rice'a. Ale Lakersi w playoffach zawodzili, drużynie brakowało chemii, a graczom mentalnej twardości, by rozstrzygać ważne mecze na swoją korzyść.

Pamiętam, jak zastanawiając się nad ofertą z L.A., siedziałem w pokoju hotelowym podczas mojej podróży przez kraj i oglądałem, jak Lakersi przegrywają do zera z San Antonio Spurs w finałach Konferencji Zachodniej. Trudno było na to patrzeć. Wysocy gracze Spurs, Tim Duncan i David Robinson, zmuszali Shaqa do trudnych rzutów z wyskoku, nie pozwalając mu na siłową grę tuż pod koszem. W kontrach wyprzedzali go i przełamywali obronę jego drużyny. Obserwując te mecze, uświadomiłem sobie, że już szukam sposobów na przeciwstawienie się strategii Spurs i przeistoczenie Lakers w zespół, który mógłby wypełnić swe przeznaczenie.

To właśnie chciałem przekazać pod koniec czerwca, podczas mojej pierwszej konferencji prasowej w roli nowego coacha teamu. Konferencja miała miejsce w hotelu Beverly Hills Hilton i gdy się do niej przygotowywałem, do pokoju zajrzał Kobe z moją książką *Sacred Hoops* w ręku. Poprosił o autograf i wyznał, że cieszy się na pracę ze mną, bo jest wielkim fanem Bulls. To był dobry znak.

„To jest zespół młody, utalentowany, stojący u progu wielkości – powiedziałem tego dnia dziennikarzom. – Był już w tym miejscu i nie zdołał się wznieść na szczyt. To podobna sytuacja do tej, która miała miejsce dziesięć lat temu w Chicago, i liczymy na podobny sukces".

Kluczem do powodzenia, mówiłem, będzie zbudowanie pomiędzy graczami zaufania – tak by skutecznie ze sobą współpracowali i przemienili

się z zespołu opartego na »ja« w team oparty na »my« – tak jak uczyniły to Byki na początku lat 90.

„Gdy Twój atak opiera się na systemie, nie możesz po prostu chwytać piłki i rzucać – tłumaczyłem. – Piłka musi być w ruchu, musisz ją podawać, dzielić się nią z innymi. Gdy to robisz, dzielisz się grą, a to czyni dużą różnicę".

Po konferencji Jerry West zawiózł mnie do Westchester na spotkanie z Jerrym Bussem, w jego nowym pałacu w stylu hiszpańskim, wzniesionym na urwisku tuż nad oceanem. Dr Buss, który ma doktorat z chemii, ale fortuny dorobił się w latach 70. na nieruchomościach, miał fart i w 1979 roku kupił Lakers (wraz z Forum i hokejową drużyną Los Angeles Kings). Tego lata do klubu trafił Magic Johnson, który poprowadził drużynę do pięciu mistrzowskich tytułów w ciągu dekady. Od tamtego czasu zespół nie spełniał jednak oczekiwań.

Dr Buss był bystry, ale skromny. Nosił dżinsy, zwyczajną koszulę i sportowe buty. Powiedział, że jest dumny z przeszłych sukcesów Lakers, ale chce zdobyć jeszcze jedno mistrzostwo.

„Myślę, że możesz wygrać trzy, może cztery tytuły", powiedziałem. Zdziwił się: „Naprawdę?". Był pod wrażeniem. Później przyznał, że nigdy nie słyszał, by coach na początek sezonu zawiesił sobie poprzeczkę tak wysoko. Ale ja nie blefowałem.

To było dziwne lato. Tuż po spotkaniach z władzami Lakers wróciłem do Montany. Moja córka Chelsea przyjechała ze swym chłopakiem w odwiedziny i roztrzaskała kostkę w wypadku motocyklowym. Wylądowała w gipsie na osiem tygodni. Ponieważ miała kłopoty z poruszaniem się, wzięła wolne w pracy w Nowym Jorku i dochodziła do siebie w Montanie, gdzie opiekowaliśmy się nią razem z jej bratem, Benem. June też przyjechała na kilka tygodni.

Pewnego dnia w naszym domu, bez zapowiedzi, zjawił się Shaq. Do Montany trafił za sprawą występu na koncercie rapowym w pobliskim Kalispell. Gdy do nas przyjechał, nie było mnie w domu, a June zaprosiła go do środka. Wróciwszy, ujrzałem Shaqa podskakującego na trampolinie u brzegu jeziora. Wzbudzał tym niezłą sensację w sąsiedztwie. Od zatoki nieopodal naszego domu napłynęły dziesiątki łódek pełne gapiów, którzy w

osłupieniu patrzyli na fruwającego w powietrzu giganta. Shaq ich nie rozczarował. Po pokazie zabrał się do komicznych ćwiczeń gimnastycznych, a potem śmignął po zatoce na skuterze wodnym.

Gdy wrócił, był już całkiem mokry, poprosiłem go więc, by pomógł mi przetoczyć drzewo, które zwaliło się w naszym ogrodzie podczas niedawnej burzy. Widok pracującego Shaqa robił imponujące wrażenie. „Będziemy mieli wiele zabawy, trenerze", powiedział, gdy skończyliśmy. O to Shaqowi chodziło przede wszystkim: o zabawę.

Gdy nadszedł czas na spakowanie się i podróż do L.A., odczuwałem niepokój. Martwiłem się, co będzie z moimi dziećmi, teraz, gdy będę samotnym ojcem w nieznanym mi mieście. By ułatwić mi zmianę, moje córki Chelsea i Brooke zmontowały mi kasetę z piosenkami o zaczynaniu od nowa. Minęło ponad 25 lat, od kiedy jeździłem bocznymi drogami Kalifornii. Gdy mijałem łańcuch Sierra Nevada, z głośników popłynęła smutna wersja *Amazing Grace* w wykonaniu Williego Nelsona. Ogarnęły mnie emocje, stanąłem, wysiadłem z auta i zacząłem płakać.

Patrząc na jaśniejące w słońcu szczyty kalifornijskich gór, czułem się, jakbym zamykał ciemny rozdział mojego życia i ruszał ku czemuś jasnemu i nowemu. Moje dzieci to rozumiały. W ten sposób mówiły mi: „Naprzód, tato. Żyj swoim życiem. Nie zamykaj się".

Moje pierwsze dni w L.A. były magiczne. Przyjaciel znalazł mi piękny, przestronny dom na plaży w Playa del Rey, niedaleko od lotniska i przyszłej hali treningowej Lakers. W moim nowym domu nie brakowało miejsca dla gości. Ku mej radości Brooke, która właśnie ukończyła Uniwersytet w Kolorado, wprowadziła się kilka tygodni później – najpierw planowała po prostu mi pomóc, ale później została na dłużej i przygotowywała się do magisterium z psychologii.

Jeszcze w pierwszym tygodniu Bruce Hornby, autor piosenek, który poznał mnie z Grateful Dead, zaprosił mnie na koncert w Greek Theatre w parku Griffith, gdzie występował z Lindą Ronstadt, Jacksonem Browne'em i innymi sławami świata muzycznego. Trwał ciepły wrześniowy wieczór, tłum był przyjazny i wyluzowany. Czułem się jak w domu.

Jednym z moich pierwszych zadań było uczestnictwo w corocznym spotkaniu biznesowym NBA w Vancouver. Na miejscu poznałem córkę Dr. Bussa, Jeanie, wiceprezydentkę Lakers odpowiedzialną za sprawy biznesowe. Wydawała kolację dla obecnych na konferencji przedstawicieli

klubu. Była bystra i atrakcyjna, miała piękne oczy i filuterne poczucie humoru. Dzień później wpadłem na nią na lotnisku. Wracała do domu, świętować w gronie przyjaciół swe urodziny, ale jej lot był opóźniony, więc siedzieliśmy w saloniku i rozmawialiśmy. Opowiadała zabawne historie o katastrofalnym epizodzie w Lakers Dennisa Rodmana w 1999 roku – brzmiało to trochę jak mieszanka teatru absurdu i nieudanego *reality show*.

Nie byłem pewien, czy jestem już gotów na nowy związek. Ale to po prostu się stało. Dzień później przyszedłem do pracy i na biurku znalazłem kawałek urodzinowego ciasta Jeanie. Gdy wpadłem jej podziękować, zarumieniła się i poczułem, że to było coś więcej niż koleżeński gest. Tego wieczoru zaprosiłem ją więc na kolację. Sprawy zmierzały w dobrym kierunku.

Gdy zgromadziliśmy się na Uniwersytecie Santa Barbara na początku obozu treningowego, uważałem Lakers za drużynę poziomu trzeciego, czyli opartą na wzajemnej perspektywie „ja jestem super, a ty nie". Jedną z największych przewag zespołu była dominująca pozycja Shaqa na środku. Ofensywę trójkątów zaprojektowano z myślą o potężnych centrach, którzy potrafili zdominować przestrzeń pod koszem, skutecznie grać tyłem do tablicy, i uruchamiać atak szybkimi podaniami. Shaq umiał to wszystko lepiej niż nasi środkowi z Chicago, ale był również wybitnym strzelcem, który wymuszał podwajanie i potrajanie – a to otwierało całkiem nowe możliwości. Mark Heisler, felietonista „Los Angeles Times", napisał, że Shaq reprezentuje kolejny szczebel ewolucji: „To pierwszy gigant w NBA, który mierzy ponad 7 stóp, waży 300 funtów i nie jest gruby"[60]. Latem Shaq rozrastał się do 350 funtów (158 kilogramów), ale gdy pilnował wagi, był silniejszy, szybszy i bardziej ruchliwy niż jakikolwiek inny center w lidze. Był też świetny w kontratakach. Z drugiej strony słabiej niż sądziłem, radził sobie ze zbiórkami i obroną. Nie lubił też opuszczać swego miejsca pod koszem, co narażało nas na niebezpieczeństwo w pojedynkach z zespołami grającymi dobre screen and rolle – takimi jak Jazz, Spurs i Trail Blazers.

Kobe był jednym z najbardziej kreatywnych rzucających obrońców, jakich widziałem w życiu, zdolnym do olśniewających akcji, pod wieloma względami przypominającym jego idola, Michaela Jordana. Podziwiałem jego ambicję i pragnienie zwycięstwa, ale Kobe musiał się jeszcze wiele nauczyć o poświęceniu i grze zespołowej. Choć był kapitalnym podającym, w pierwszej kolejności zawsze chciał dryblować, mijać rywali i dunkować nad kimkolwiek, kto mu się nawinął. Jak wielu innych młodych graczy próbował wywołać akcję zamiast poddać się biegowi wydarzeń. Zastanawiałem się, czy nie mógłby być rozgrywającym, miałem jednak wątpliwości, czy dałby radę trzymać swe ego na wodzy tak długo, jak wymagałaby tego nauka ofensywy trójkątów.

Kolejnym uzdolnionym graczem był Glen Rice, były uczestnik Meczów Gwiazd z Charlotte Hornets. Dysponował precyzyjnym rzutem z wyskoku, którym doprowadzał Scottiego Pippena do szewskiej pasji. W przeszłości dał się też poznać jako szybki i agresywny obrońca, ale w Lakers zapuścił się pod tym względem.

W składzie był również Horry, smukły skrzydłowy mierzący 208 centymetrów, który jakiś czas później otrzymał ksywkę „Big Shot Rob”, bo miał smykałkę do celnych rzutów w ostatnich chwilach ważnych meczów. Zdobył dwa pierścienie mistrzowskie w Houston, nim sprzedano go najpierw do Phoenix, a potem do L.A. Ale jego średnie strzeleckie spadały i obawiałem się, czy jest wystarczająco wysoki i mężny, by walczyć na pozycji silnego skrzydłowego.

Drużyna miała też kilku obiecujących rezerwowych, w tym Ricka Foxa i Dereka Fishera – obaj w przyszłości mieli się stać jej ważnymi przywódcami. Rick, kiedyś gwiazdor Uniwersystetu Karoliny Północnej, był na tyle wysoki i ruchliwy, że mógł grać na obu pozycjach skrzydłowego. Wybrany w drafcie przez Boston spędził tam kilka jałowych lat. Znany był z tego, że popełniał sporo bezsensownych błędów – gracze nazywali je „Ricky Ball” – ale był też skutecznym strzelcem w decydujących sytuacjach, silnym obrońcą i bezinteresownym kompanem. Fisher, mierzący 188 centymetrów rozgrywający z Uniwersytetu Arkansas, gracz mądry, agresywny i wszechstronny, dobrze rzucał z dystansu i był naturalnym liderem.

Najsłabsi byliśmy na pozycjach rozgrywającego i silnego skrzydłowego. Próbowaliśmy odkupić od Houston Scottiego Pippena, ale

przegraliśmy z Portland Trail Blazers, naszym najmocniejszym rywalem w Konferencji Zachodniej. Szczęśliwie udało nam się zatrudnić Rona Harpera, któremu skończył się kontrakt z Bulls, i A.C. Greena, doświadczonego skrzydłowego, który nie tylko świetnie spisywał się w obronie, ale też znał *triangle offence*, bo w Dallas Mavericks grał dla byłego trenera Bulls Jima Cleamonsa. Zatrudniliśmy też rezerwowego centra Johna Salleya, który zwyciężał w NBA z Bulls i Pistons. Zdecydowaliśmy się na tak wielu ligowych weteranów, bo chcieliśmy przeciwdziałać problemowi, który gnębił Lakers w ostatnich latach – zespół rozpadał się pod presją z powodu niedoświadczenia i braku dyscypliny. W 1998 roku Lakersi spudłowali 15 z pierwszych 18 rzutów i mecz numer jeden w finale Konferencji Zachodniej przeciw Utah Jazz zakończyli najbardziej zawstydzającą porażką w swej historii, 112:77. Horry powiedział, że to spotkanie przypominało mu *Czarnoksiężnika z Krainy Oz*, bo drużyna grała „bez serca, bez umysłu i bez odwagi". A trener Dell Harris dodał: „I bez czarnoksiężnika".

Skompletowałem też doświadczoną ekipę trenerską, składającą się głównie z moich współpracowników z Chicago, między innymi Cleamonsa, Franka Hamblena i Texa Wintera (ku niezadowoleniu Jerry'ego Krausego). Zatrzymałem również pracującego w Lakers asystenta trenera, Billa Bertkę.

Nasz plan był taki, aby zacząć od podstaw, nauczyć graczy fundamentów systemu, począwszy od prostych ćwiczeń polegających na podawaniu i rzucaniu piłki. A zespół wchłaniał jak gąbka wszystko, co do niego mówiliśmy. Pierwszego dnia treningów poprosiłem graczy, by ustawili się w okręgu na środku boiska. Trener Chip Shaefer, którego też ściągnąłem z Bulls, powiedział, że przypomniała mu się stara reklama telewizyjna firmy E.F. Hutton: „Wszyscy wsłuchiwali się w każde słowo, nawet weterani. Upominali się nawzajem: »Sza! Chcę usłyszeć wszystko, co ten gość ma do powiedzenia«". Później, podczas treningu, Chip zauważył, że Rick Fox śmieje się od ucha do ucha. „Powiedział: »Czuję się, jakbym był znowu w gimnazjum« – mówi Chip. – Ale nie miał na myśli: »O rany, wróciłem do gimnazjum, co za męka«, lecz przeciwnie: wyraził w ten sposób radość, bo koszykarze uwielbiają ćwiczyć podstawy".

Fish widzi rzecz nieco szerzej: „Mieliśmy za sobą kilka lat frustrujących playoffów. Choć nie brakowało nam talentu, nie znaleźliśmy dotąd sposobu, jak wykorzystać nasz potencjał. Zatrudnienie Phila i jego

ludzi pozwoliło skupić naszą uwagę w sposób, którego w poprzednich trzech latach nie dostrzegałem. Cokolwiek Phil mówił, czegokolwiek od nas wymagał i jakkolwiek chciał to osiągnąć – wszyscy podchodzili do tego z ufnością przedszkolaka. I w ten sposób staliśmy się maszyną, skuteczną grupą, którą można porównywać z najlepszymi drużynami w historii".

Moje wrażenia w tym pierwszym dniu były nieco inne. Choć cieszyła mnie okazywana przez wszystkich chęć nauki, byłem zirytowany tym, jak łatwo się rozpraszali. Przed obozem wysłałem im trzystronicowy list. Pisałem w nim o ofensywie trójkątów, o medytacji, *mindfulness* i innych tematach, które chciałem omówić. Ale gdy zacząłem pierwszą poważną opowieść, gracze nie potrafili się na niej skupić. Patrzyli w sufit, wiercili się, szurali butami. Tego problemu w Bulls nigdy nie miałem.

Aby mu przeciwdziałać, wspólnie z psychologiem George'em Mumfordem opracowaliśmy program codziennych ćwiczeń medytacyjnych, powoli wydłużając czas sesji z trzech do dziesięciu minut. Pokazałem im również jogę, tai-chi i inne wschodnie techniki, pozwalające znaleźć równowagę pomiędzy umysłem, ciałem i duszą. W Chicago wykorzystywaliśmy medytację przede wszystkim po to, aby zwiększyć poziom świadomości na parkiecie. Ale w tej drużynie naszym celem było związanie graczy ze sobą, tak aby odczuli to, co nazywaliśmy: „jeden oddech, jeden umysł".

Jednym z kluczowych założeń buddyzmu jest to, że nasze konwencjonalne myślenie o własnym „ja" jako o odosobnionym bycie jest iluzją. Patrząc powierzchownie, to, co uznajemy za nasze „ja", może być oddzielne i odrębne od wszystkiego wokół. Bądź co bądź każdy z nas inaczej wygląda i ma inną osobowość. Ale na głębszym poziomie wszyscy jesteśmy częścią większej całości.

Martin Luther King mówił o tym tak: „W rzeczywistości całość życia jest wzajemnie powiązana. Wszystkie osoby uczestniczą we wszechogarniającej sieci wzajemności, są połączone tkaniną przeznaczenia. Co bezpośrednio dotyka jednego, pośrednio dotyka wszystkich. Ja nie mogę stać się tym, kim stać się powinienem, dopóki ty nie staniesz się tym, kim powinieneś, a nie staniesz się tym, kim powinieneś, dopóki ja tego nie uczynię. Taka jest współzależna struktura rzeczywistości".

XIII-wieczny japoński nauczyciel buddyzmu Nichiren widział to bardziej pragmatycznie. W liście do swych uczniów, prześladowanych

przez władze feudalne, napisał, że powinni razem śpiewać „w duchu wielu ciał, ale jednego umysłu, przekraczając wszelkie różnice pomiędzy sobą, aby stać się tak nierozerwalnie związanymi jak ryby i woda, w której pływają”. Jedność, którą miał na myśli Nichiren, nie miała być mechaniczna i narzucona odgórnie; miała uwzględniać unikalne cechy każdego z uczniów. „Jeśli duch wielu ciał, ale jednego umysłu, zapanuje wśród ludzi, osiągną wszystkie swoje cele – podczas gdy jeśli będą jednym ciałem, ale wieloma umysłami, nie osiągną nic szczególnego”.

Ten rodzaj jedności chciałem pielęgnować w Lakers. Nie spodziewałem się, że zawodnicy zostaną nagle adeptami buddyzmu, liczyłem jednak, że ćwiczenia medytacji pozwolą im się wyrwać z nawykowego skupiania się na sobie i dadzą im próbkę odmiennego sposobu odnoszenia się do innych i otaczającego świata.

Gdy zacząłem trenować Bulls, drużyna była już na drodze transformacji do zespołu-jednego-umysłu. Tylekroć walczyli z Detroit Pistons, że odpowiadał im wzorzec Lakoty, indiańskiego wojownika. Na Lakers to nie działało. Mieli wielu rywali, a nie jednego arcywroga. I, co mnie szczególnie niepokoiło, wychowali się w innej kulturze.

Już w liceum przyszłe gwiazdy NBA zaczynają się zatapiać w świecie, który wzmacnia ich egoistyczne zachowania. Gdy dorastają, odnoszą coraz większe sukcesy, zaczyna otaczać je legion agentów, promotorów, *groupies* i wszelkiej maści pochlebców, którzy powtarzają im bez przerwy: „Jesteś da man”. Nie trzeba wiele, by naprawdę zacząć w to wierzyć. Co więcej, Los Angeles to świat poświęcony kultowi jednostki. Dokądkolwiek Lakersi by nie poszli – i to wszyscy, nie tylko supergwiazdy – witani byli jak bohaterowie i bez końca oferowano im taką czy inną atrakcyjną możliwość pławienia się we własnej fantastyczności.

Moją intencją było zbudowanie im bezpiecznego schronienia od całego tego cyrku i uświadomienie im ich głębokiej – ale jak dotąd nierozwiniętej – potrzeby prawdziwych więzi. To był niezbędny pierwszy krok, od którego miał zależeć przyszły sukces drużyny.

15
Ośmiostopniowa ofensywa

Wielkość jest stanem ducha.

Matthew Arnold

Rick Fox porównuje moje podejście do trenerskiego fachu do sztuki w trzech aktach. Akt pierwszy to 20 czy 30 meczów na początku sezonu. Siedzę z boku i czekam, aż ujawnią się cechy i motywacje bohaterów. „Większość trenerów rozpoczyna sezon z już gotową koncepcją, po czym narzuca to zawodnikom – wyjaśnia. – Ale zawsze czułem, że Phil podchodzi do tego z otwartą głową, na zasadzie: »Zobaczmy, jak wygląda każdy z osobna. Zobaczmy, jak grupa zachowuje się na linii ognia i czy potrafi rozwiązywać problemy«. Nigdy nie wydawał się zbytnio przejęty, nie okazywał żadnej paniki. Nigdy też niczego przesadnie nie analizował, żeby nie wyciągać pochopnych wniosków".

Akt drugi obejmuje 20–30 spotkań w środku sezonu, przed Meczem Gwiazd i po nim. „Gdy chłopakom zaczynało się nudzić, Phil bardziej opiekował się drużyną. Spędzał z nami więcej czasu, dawał nam książki. Zawsze wydawało mi się, że w tym okresie wymagał ode mnie najwięcej".

I wreszcie, podczas ostatnich 20–30 meczów prowadzących do playoffów, zaczynał się akt trzeci i wtedy, według Foxa, diametralnie zmieniała się moja postawa: to, jak się poruszam, mówię, wyglądam – tak jakbym mówił: „To jest mój czas". Podczas końcówki sezonu, przed playoffami, często ograniczałem mediom dostęp do zespołu i w większym stopniu zajmowałem się promocją drużyny. „Phil dał nam nową pewność siebie i tożsamość, której nie mieliśmy wcześniej – mówi Rick – Poza tym zdejmował z nas presję i brał ją na siebie. Wkurzały się na niego całe miasta. I wszyscy myśleli o nim, a nie o nas. Tak jakby chciał powiedzieć: »Zobaczcie, jakiego bałaganu tu narobiłem«. W tym czasie my mogliśmy robić swoje poza światłami jupiterów".

Jak to mówią zawodnicy: „brzmi nieźle”. Oczywiście nie zawsze wyglądało to tak różowo.

Nim zaczął się mój pierwszy sezon w Lakers, spotkałem się z Shaqiem, Harperem i Kobem i powiedziałem im, że drużyna należy do Shaqa – przez niego ma iść nasz atak. Równocześnie dodałem, że na boisku liderem ma być Kobe – trochę tak jak to wyglądało w poprzedniej epoce, za czasów Kareema i Magica. Nie sądziłem, by Kobe był gotów na to, by zostać jednym z kapitanów, przyznałem więc tę funkcję Ronowi, prosząc go, by służył jako mentor dla Kobego, ucząc go przywództwa. Chciałem od początku podać wszystko czarno na białym, żeby nie było żadnych wątpliwości co do ról, szczególnie jeśli chodzi o Kobego.

Nie mieliśmy jednak okazji, by wypróbować ten układ w praktyce, bo w pierwszym sparingu przedsezonowym Kobe złamał prawą rękę, co wyłączyło go z gry do grudnia. Zatrudniliśmy Briana Shawa, dużego i wszechstronnego obrońcę, by pomógł nam załatać dziurę po Kobem, i zespół zaczął się zgrywać, kończąc pierwszy miesiąc z bilansem 12:4. Pierwszą porażkę ponieśliśmy z Blazers, którzy zastawiali dobre pułapki na naszych obrońców, obezwładnili atak i faulowali Shaqa, gdy tylko dostał piłkę. Po meczu zapytałem Scottiego, który grał wtedy w Portland, co sądzi o naszej drużynie, a on rzucił: „Myślę, że twój trójkąt wygląda bardziej jak kwadrat”.

W tym samym miesiącu, w spotkaniu przeciw Nets, zarządziłem akcję, którą nazywaliśmy „home run”, ale Horry się pomylił i akcja się rozpadła. Zapytałem Roberta, co się stało, a on odpowiedział: „Nie słyszałem twojego polecenia”. Wiedząc, że Horry pochodzi z religijnej rodziny, postanowiłem odwołać się do Pisma Świętego: „Owce postępują za swym pasterzem, ponieważ głos jego znają. Rozpoznać musisz głos swego Pana i za nim podążać”. Salley zapytał, o co mi chodzi, a ja wyjaśniłem, że odwołuję się do biblijnej przypowieści – owce podążają za swoim pasterzem, tak jak uczniowie Pana rozumieją i wypełniają jego wolę.

Przez kilka tygodni po tym zdarzeniu zawodnicy żartowali ze mnie, gdy wołałem ich do kręgu na początku treningu, i mówili: „Tak, Panie”.

Kobe wrócił 1 grudnia i zespół kontynuował zwycięską passę do stycznia. Ale atak nie działał tak płynnie jak wcześniej. Kobe miał trudności z grą wewnątrz trójkąta i często po prostu robił, co chciał, co denerwowało jego kolegów. Wielu z nich skarżyło mi się, że nie lubią grać z Kobem, bo

nie szanuje systemu. Przeszedłem przez to wcześniej z Michaelem, ale Kobe, który dopiero skończył 21 lat, nie był tak dojrzały i nie miał tak otwartego umysłu jak Jordan.

Jeśli przeznaczeniem dzieci jest przeżyć niespełnione marzenia swych rodziców, Kobe był tego podręcznikowym przykładem. Jego ojciec, Joe „JellyBean" Bryant, w latach 70. był skrzydłowym w legendarnych Philadelphia 76ers. Kiedyś stwierdził, że grał w tym samym stylu co Magic Johnson, ale NBA w tamtych czasach nie była jeszcze gotowa na taką podwórkową koszykówkę. Po epizodach w dwóch innych drużynach Bryant senior zakończył więc karierę we Włoszech, gdzie Kobe dorastał.

Jako najmłodszy z trójki dzieci, jedyny chłopczyk, był złotym dzieckiem – po prostu idealnym. Bystry, utalentowany, ambitny, miał naturalne wyczucie gry. Spędzał mnóstwo czasu na treningach, naśladując zagrania Jordana i innych graczy, które oglądał na przesłanych przez krewnych z USA kasetach wideo. Kiedy miał 13 lat, rodzina przeniosła się z powrotem do Filadelfii, a Kobe szybko wyrósł na gwiazdę szkoły Lower Merion High. John Lucas, trener 76ers, zaprosił go na letnie treningi z drużyną i był zadziwiony odwagą i poziomem umiejętności młodzika. Niewiele później Kobe postanowił opuścić *college* i zaraz po ukończeniu szkoły średniej przejść na zawodowstwo – i to pomimo dobrych wyników egzaminów i możliwości swobodnego wybierania spośród najlepszych uniwersytetów. Jerry West, obserwując ćwiczenia 17-letniego Kobego przed draftem do NBA, powiedział, że tak dobrego workoutu nie widział w życiu. Dzięki sprytnej zamianie z Hornets mógł wybrać Kobego z numerem 13 w drafcie 1996 roku – tego samego lata, w którym skusił Shaqa z Orlando Magic siedmioletnim kontraktem wartym 120 milionów dolarów.

Kobe miał wielkie marzenia. Tuż po tym, jak zacząłem pracę w Lakers, Jerry zawołał mnie do biura i powiedział, że Kobe pytał go, jak udało mu się mieć średnią powyżej 30 punktów na mecz, gdy jego kolega z drużyny, Elgin Baylor, rzucał tyle samo. Kobe miał cel: chciał przewyższyć Michaela Jordana i zostać najlepszym zawodnikiem w historii NBA. Jego obsesja na punkcie Michaela była uderzająca. Nie tylko opanował wiele jego fantastycznych zagrań, ale też sporo jego manier. Gdy graliśmy w Chicago, zaaranżowałem spotkanie między nimi, mając nadzieję, że Michael może coś Kobego nauczyć o współpracy w zespole. Gdy ścisnęli

sobie dłonie, Kobe wypalił prosto z mostu: „Wiesz, że w pojedynku jeden na jednego mogę ci skopać dupę?”.

Podziwiałem ambicję Kobego, ale czułem, że jeśli chce zdobyć dziesięć mistrzowskich pierścieni, o których mówił kolegom, musi porzucić swój ochronny kokon. Koszykówka nie jest sportem indywidualnym. Aby osiągnąć wielkość, musisz polegać na wsparciu innych. A Kobe musiał najpierw wyjść naprzeciw swym kolegom z drużyny i spróbować ich poznać. Tymczasem zamiast spędzać z nimi czas, po meczach wracał do pokoju hotelowego i oglądał powtórki lub rozmawiał przez telefon z kumplami z liceum.

Kobe był też upartym i twardogłowym uczniem. Był tak pewny siebie i swoich umiejętności, że nie można było po prostu wskazać mu jego błędów i liczyć, że zmieni swoje zachowanie. By jego upór zaczął słabnąć, musiał samodzielnie doświadczyć porażki. Zazwyczaj dla niego samego i wszystkich związanych z tym osób był to proces potworny. Lecz wtem, nagle, coś do niego trafiało i Kobe wymyślał, w jaki sposób może się zmienić.

Taki właśnie moment zdarzył się na początku lutego. Zespół znajdował się wtedy w dziwnej niemocy. Po kolejnym niespecjalnym występie zamknąłem szatnię dla wszystkich z wyjątkiem zawodników i zapytałem, cóż takiego się stało, że nagle przestali grać ze sobą. Pytanie było retoryczne, ale zapowiedziałem, że wrócimy do niego dzień później po treningu. Zgromadziliśmy się w małej salce w Southwest Los Angeles Community College, gdzie tymczasowo trenowaliśmy. Były tam cztery rzędy po pięć krzeseł, w pierwszym siedzieli Shaq, Fox, Fish, Harp i Shaw. Kobe z kapturem narzuconym głęboko na głowę zajął miejsce w ostatnim. Omówiłem, czego wymaga od każdego z członków zespołu *triangle offence*, i podsumowałem: „Jeśli ten atak ma działać, nie możecie grać samolubnie. Kropka”. Gdy poprosiłem o komentarze, zapanowała kompletna cisza. Miałem już zakończyć spotkanie, gdy odezwał się Shaq. Trafił w punkt: „Myślę, że Kobe gra zbyt samolubnie, byśmy wygrywali”. Ciśnienie w sali skoczyło. Kilku graczy potakiwało Shaqowi, w tym Rick Fox, który dodał: „Ile razy już przez to przechodziliśmy?”. Nikt nie stanął w obronie Kobego. Zapytałem go, czy ma coś do powiedzenia. Kobe zwrócił się do grupy i spokojnym, cichym głosem powiedział, że zależy mu na wszystkich i chce być częścią zwycięskiego zespołu.

Nie podobało mi się to spotkanie. Martwiłem się, że wylewanie żalów bez żadnej konkluzji będzie miało zły wpływ na harmonię w drużynie. W kolejnych dniach przegraliśmy cztery z pięciu gier, w tym daliśmy się zmasakrować 105:81 Spurs w hali Alamodome. Pewnej nocy miałem sen: dawałem klapsy Kobemu, a Shaqa spoliczkowałem. „Shaq potrzebuje, a Kobe chce – oto tajemnica Lakers", napisałem w pamiętniku.

Zawodnicy zaczęli obwiniać za porażki siebie nawzajem. Uświadomiłem sobie, że muszę wprost odnieść się do całej sytuacji. Po pierwsze, spotkałem się z Shaqiem na śniadaniu, by porozmawiać o tym, co to znaczy być liderem. Opowiedziałem mu, w jaki sposób przed decydującym spotkaniem numer pięć przeciw Cleveland w playoffach w 1989 roku Michael zelektryzował całą drużynę Bulls pewnością i wiarą w siebie i w cały zespół. Cavs właśnie wygrali z nami w naszej hali, wyrównali stan rywalizacji, a Michael miał nieudany wieczór. Ale to go nie ruszało. Jego bezkompromisowa wiara nakręciła drużynę, a my wygraliśmy ostatni mecz – jak można było przewidzieć, dzięki cudownemu rzutowi w ostatniej sekundzie, oddanemu przez samego Jordana.

Tłumaczyłem Shaqowi, że musi znaleźć swój sposób na inspirowanie Lakers. Musi okazywać pewność siebie i radość z gry, tak aby jego koledzy – zwłaszcza Kobe – wierzyli, że jeśli połączą siły, mogą osiągnąć wszystko. Najważniejszym zadaniem lidera jest wzmacniać towarzyszy broni, a nie ich niszczyć. Shaq pewnie słyszał takie pogawędki w przeszłości, ale tym razem coś zatrybiło.

Co do Kobego przyjąłem inną taktykę. Starałem się być tak bardzo bezpośredni, jak to możliwe, i pokazywać mu – w obecności innych graczy – jak jego samolubne błędy szkodzą drużynie. Podczas jednej z sesji filmowych powiedziałem: „Teraz rozumiem, dlaczego chłopaki nie lubią z tobą grać. Musicie grać razem". Zaznaczyłem również, że jeśli nie chce dzielić się piłką, to ja chętnie zaplanuję jego przejście do innego klubu. Nie miałem problemu z byciem „złym policjantem" (czasem trzeba wyciągnąć naprawdę duży kij). Wiedziałem, że Harper później złagodzi cios, tłumacząc Kobemu, bardziej delikatnie, jak grać zespołowo, nie rezygnując z własnej kreatywności.

Rozmawiałem też z Kobem o tym, co oznacza bycie liderem. Pewnego razu powiedziałem: „Zgaduję, że chciałbyś kiedyś zostać kapitanem tej drużyny. Tak się stanie kiedyś, gdy będziesz starszy, może jak skończysz 25

lat”. Odparł, że chce być kapitanem jutro. Na co stwierdziłem: „Nie możesz być kapitanem, jeśli nikt za tobą nie idzie”.

W końcu się przebiłem. Kobe zaczął szukać sposobów, by lepiej dopasować się do systemu i grać bardziej zespołowo. Próbował też spędzać więcej czasu z kolegami z drużyny, zwłaszcza gdy byliśmy w trasie. Po przerwie na Mecz Gwiazd wszystko zaczęło się układać. Mieliśmy świetną serię 27:1 i zakończyliśmy sezon z najlepszym wynikiem w lidze: 67:15.

Drużynie ulżyło. Pokonaliśmy problem, który prześladował zespół przez ostatnie trzy lata. Jak to ujął Rick Fox, egoizm Kobego był „miną, która miała wkrótce wybuchnąć. Wiedzieliśmy, że ktoś musi ją rozbroić, ale nikt nie chciał. Phil to zrobił i teraz możemy poruszać się bez strachu”.

Kiedy przygotowywaliśmy się do playoffów, uznałem, że warto zrobić drużynie powtórkę z koszykówki altruistycznej. Tym razem jednak z innej perspektywy, a mianowicie – Buddy. Poświęciłem więc jeden z treningów rozmowie o buddyzmie i jego zastosowaniu w koszykówce. Prawdopodobnie część graczy po chwili się wyłączyła, ale to nic – ta rozmowa pozwoliła im przestać myśleć o presji związanej z nadchodzącymi playoffami.

W skrócie, Budda nauczał, że życie jest cierpieniem i że podstawowym powodem tego cierpienia jest nasze pragnienie, by rzeczy były inne, niż są. W jednej chwili wszystko może iść po naszej myśli, a w następnej już nie. Gdy staramy się wydłużyć przyjemność lub odrzucić ból – cierpimy. Na szczęście Budda zaproponował również praktyczne sposoby, jak osiągnąć wyzwolenie i spokój przez podążanie Szlachetną Ośmiostopniową Ścieżką. Jej stopnie to: słuszny pogląd, słuszne myślenie, słuszne słowo, słuszny czyn, słuszne zarobkowanie, słuszny wysiłek, słuszne skupienie i słuszna medytacja. Pomyślałem, że nauki Buddy pomogą wyjaśnić, co chcemy osiągnąć jako drużyna koszykarska.

SŁUSZNY POGLĄD – oznacza postrzeganie gry jako całości i wspólną pracę w zespole, jak pięć palców tej samej dłoni.

SŁUSZNE MYŚLENIE – oznacza postrzeganie siebie bardziej jako część systemu niż jako indywidualistę, a także podchodzenie do każdego meczu z intencją maksymalnego zaangażowania się w to, co dzieje się z całą

drużyną, ponieważ jest się integralnie związanym z wszystkimi jej członkami.

Słuszne słowo – tu wyróżniam dwa aspekty. Po pierwsze, podczas meczu należy zwracać się do siebie pozytywnie i nie zajmować się bezproduktywnymi pyskówkami („nienawidzę tego sędziego”, „odegram się temu sukinsynowi”). Po drugie, należy kontrolować, co mówi się do innych – zwłaszcza do kolegów z drużyny, i koncentrować się na pozytywnym feedbacku.

Słuszny czyn – należy podejmować właściwe decyzje, a nie popisywać się i obijać, bo to zakłóca harmonię drużyny.

Słuszne zarobkowanie – chodzi o to, aby mieć szacunek dla własnej pracy i wykorzystywać ją dla dobra społeczności, a nie pucowania własnego ego. Naucz się pokory. Zarabiasz mnóstwo kasy za to, że robisz coś naprawdę prostego. I fajnego.

Słuszny wysiłek – oznacza bezinteresowność i nieżałowanie energii, aby wykonać swoją robotę. Tex Winter mówi, że nic nie zastąpi zawziętości, a ja dodaję, że jeśli nie będziesz naprawdę zawzięty, siądziesz na ławce.

Słuszne skupienie – oznacza rozpoczynanie każdego meczu z wiedzą i zrozumieniem naszego planu ataku oraz tego, czego można się spodziewać po przeciwniku. Oznacza również grę dokładną, wykonywanie właściwych ruchów we właściwym czasie i utrzymywanie uwagi przez cały mecz, również na ławce.

Słuszna medytacja – polega na skupieniu się na tym, co robi się w tej chwili, a nie przejmowaniu się błędami, które zrobiło się w przyszłości, lub potencjalnymi niebezpieczeństwami.

W przypadku tego teamu martwiły mnie duchy przeszłości. Gdy presja rosła, zawodnicy tracili cierpliwość i zaczynali panikować. Talent nie wystarczał. Jak to ujmuje pewien nauczyciel buddyzmu, w trudnych chwilach stawiali głowy jedna na drugiej. Innymi słowy: skupiali się na złości i strachu, a nie na zadaniu, które mieli do wykonania.

Wiedziałem, że w tej drużynie, znacznie bardziej niż w Bulls, muszę być wzorem równowagi i cierpliwości. Musiałem okazywać, że kluczem do wewnętrznego spokoju jest wiara w to, że wszystko się ze sobą łączy. Jeden

oddech, jeden umysł. To daje człowiekowi siłę i energię, kiedy wokół panuje chaos.

Pierwsza runda playoffów przeciw Sacramento okazała się pouczającym doświadczeniem. Kings byli szybkim, wybuchowym, młodym teamem. Ich atak, oparty na zmyślnych podaniach, był trudny do zatrzymania, gdy podkręcali tempo. Najbardziej martwiłem się Chrisem Webberem, zbyt silnym i za szybkim dla naszych skrzydłowych – A.C. Greena i Roberta Horry'ego. Mógł im się urywać i pomagać Vlademu Divacowi w kryciu Shaqa. Byłem też pod wrażeniem rezerwowych Kings, przede wszystkim zimnokrwistego strzelca Predraga Stojakovicia. Uznałem, że naszą najlepszą strategią będzie spowolnienie tempa i neutralizacja szybkiej gry Kings. To się udało w pierwszych dwóch spotkaniach, które wygraliśmy bez trudu, ale gdy seria przeniosła się do głośnej i ciasnej hali w Sacramento, Kings wykorzystali hojność sędziów i niemrawą postawę Shaqa w obronie, doprowadzając do remisu 2:2. Po trzecim meczu dziennikarz z Sacramento zapytał mnie, czy ich kibice są najbardziej energetycznymi, jakich widziałem. Powiedziałem, że nie. „Trenowałem koszykówkę w Portoryko, gdzie jeśli wygrałeś na wyjeździe, przecinano ci opony w samochodzie, a gdy wyjeżdżałeś, leciały za tobą kamienie". Ale tu, dodałem, doping jest „na wpół cywilizowany. Może ci ludzie z Sacramento to po prostu jakieś wsioki".

Uwaga miała być żartobliwa, ale w stolicy stanu odbiła się szerokim echem i prześladowała nas przez lata.

Ostatni mecz w Staples Center – pojedynek, który musieliśmy wygrać – był dla młodych Lakersów próbą ognia. „Jeśli dziś nie wygracie – powiedziałem – to nie zasługujecie na awans do następnej rundy. Macie grać tak, aby wygrać, a nie tak, by nie przegrać". Dali radę. Sędziowie zaczęli wreszcie gwizdać Webberowi obronę strefową przeciw Shaqowi, co naszemu wielkoludowi dało przestrzeń na zdominowanie meczu. Shaq trafił 7 ze swoich pierwszych 8 rzutów i skończył z 32 punktami i 18 zbiórkami, a my wygraliśmy 113:86. „Wiedzieliśmy, że jeśli nie zagramy na szóstkę, przejdziemy do historii – powiedział Shaq. – A nie chcieliśmy do niej przejść w ten sposób".

W następnej serii odskoczyliśmy Phoenix Suns na przyjemne 3:0, ale w meczu numer cztery rozpadliśmy się na kawałki, pozwalając Suns zdobyć 71 punktów w pierwszej połowie. W przerwie najpierw nic nie mówiłem, pozwalając zawodnikom dąsać się i fukać na siebie, i dopiero na dwie minuty przed rozpoczęciem drugiej połowy wziąłem butelkę Gaterlode i rzuciłem w ścianę, by zwrócić ich uwagę. Rzadko wygłaszam tyrady, ale teraz musieli usłyszeć, co myślę o ich braku dyscypliny i niekonsekwencji w takim właśnie momencie, gdy na niechlujstwo nie można sobie pozwolić.

Po meczu, który przegraliśmy 117:98, dodałem: „Wszyscy jesteście trochę zmęczeni sobą nawzajem i nie chcecie pracować wspólnie, jako zgrany zespół. To wszystko na tym etapie tego długiego sezonu można zrozumieć. Ale żeby zwyciężyć, musicie znaleźć sposób, jak wykrzesać z siebie tyle energii, ile mają wasi koledzy i ile ma wasz rywal. Musicie znaleźć sposób na wygrywanie dzień po dniu. Niech ta porażka nas czegoś nauczy i niech takie sytuacje jak dzisiejsza więcej nie mają miejsca”. Dwa dni później Suns nic nie wychodziło i dowieźliśmy łatwe zwycięstwo 87:65.

Od początku wiedziałem, że naszym najgroźniejszym rywalem będą Portland Trail Blazers, na których wpadliśmy w finałach Konferencji Zachodniej. Mieli najdroższy zespół w lidze (73,9 miliona dolarów), z centrem Arvydasem Sabonisem (większym nawet niż Shaq, bo mierzącym ponad 220 centymetrów), zapalczywym silnym skrzydłowym Rasheedem Wallace’em, leworękim rozgrywającym Damonem Stoudemire’em, wszechstronnym strzelcem Steve’em Smithem, a także z Pippenem, który mógł robić wszystko. Mieli też dynamiczną ławkę – z obrońcami Bonzim Wellsem i Gregiem Anthonym oraz wysokim swingmanem Detlefem Schrempfem. Nazwałem ich „najlepszą drużyną, jaką można kupić”.

Graczem, który martwił mnie najbardziej, był oczywiście Scottie. Miał doktorat z *triangle offence* i znał wszystkie sposoby powstrzymania naszego ataku. Aby nie nękał naszych rozgrywających, wystawiliśmy w obronie wysokiego Horry’ego, a Harpera umieściliśmy na pozycji skrzydłowego. Próbowaliśmy też używać Kobego jako rozgrywającego, aby wykorzystać przewagę wzrostu nad małym Stoudemire’em. Obie strategie zadziałały lepiej, niż się spodziewaliśmy. Największą przewagę mieliśmy jednak na centrze. Pomimo swego wzrostu Sabonis nie był wystarczająco mobilny, by powstrzymać Shaqa, więc Blazers często go

potrajali lub w końcówkach meczów uciekali się do taktyki *hack-a-Shaq*[61]. Blazers byli od nas więksi i bardziej atletyczni, ale, jak zauważył Kobe, „Shaq sam jeden dawał radę czterem z nich”.

Pierwszy mecz był dla nas pestką. Rezerwowi mieli świetną drugą kwartę, a Shaq szalał i rzucił 41 punktów. Wygraliśmy 109:94. Ale w drugim meczu Scottie zaczął atakować Glena Rice’a i wchodzić pod kosz, już w pierwszej połowie zdobywając 17 punktów. Blazers mieli dwucyfrową przewagę, gdy Scottie upadł i zwichnął dwa palce. Jakimś cudem do przerwy przegrywaliśmy tylko trzema punktami, ale w trzeciej kwarcie nasz atak kompletnie się zawiesił, zdobywając ledwie 8 punktów – najmniej w naszej historii w playoffach. Ten mecz był dla mnie sygnałem ostrzegawczym. Starałem się sprawić, by gracze sami zebrali się w garść i zapobiegli katastrofie, ale tak się nie stało. Wiedziałem jedno: musimy powstrzymać ataki Scottiego. Po meczu powiedziałem Kobemu, że w kolejnym spotkaniu to on będzie krył Pippena.

Wygraliśmy dwa następne mecze w Portland, obejmując prowadzenie 3:1 – pierwsze po inspirującym pościgu, zakończonym rzutem Harpera na 29,9 sekundy przed końcem, a drugie po doskonałym występie Shaqa, który pobił swój rekord życiowy, trafiając wszystkie 9 rzutów wolnych. Lecz później, gdy zaczynaliśmy już snuć marzenia o pierścieniach mistrzowskich, Blazers rozbili nas dwa razy z rzędu, wyrównując na 3:3.

Nic nie działało. Po pierwszej połowie meczu numer sześć przegrywaliśmy 15 punktami i Fox wpadł w szał. „Znowu to samo! – krzyczał, odwołując się do niesławnej historii playoffowych załamań Lakers. – Wszyscy się bezmyślnie gapicie. Co z tym zrobimy? Pozwolimy sędziom dyktować warunki gry? Będziemy bierni i znów damy się rozwalić? Czy może staniemy na nogi i pomożemy sobie nawzajem?”

Tex szepnął do mnie: „Lepiej powiedz mu, żeby się zamknął”. „Nie. Ktoś przecież musi to powiedzieć”, odparłem. Chciałem, by zrobił to jeden z zawodników, a nie szkoleniowiec.

Czy mówiłem wam już, jak bardzo nie lubię meczów numer siedem? Cóż, ten stanowił szczególne wyzwanie. Blazers byli na fali, a my z trudem ich powstrzymywaliśmy. Wtem, w trzeciej kwarcie, rakieta odpaliła, Blazers zdobyli 18 punktów z siedmiu akcji i nagle przegrywaliśmy 16 punktami i potykaliśmy się o własne nogi. Szczerze mówiąc, myślałem, że

już po nas. Wziąłem czas, próbując wstrzyknąć trochę życia w naszą zagubioną i oszołomioną ekipę.

I wtedy stało się coś pięknego. Drużyna odnalazła siebie. Blazers zabijali nas wysokimi screen and rollami, bo Shaq bał się opuszczać swoje ulubione miejsce pod koszem i ganiać za maluchami takimi jak Stoudemire i Smith. W takich chwilach groziło nam, że wpadnie w spiralę niewiary w swoje możliwości, co już w przeszłości go paraliżowało w wielkich meczach. Klasyczny przykład stawiania głowy na głowie. Powiedziałem mu więc bez ogródek, że teraz jest jego czas. Że musi się ruszyć spod kosza i zacząć rozbijać screen and rolle. Że nic innego nie ma znaczenia. Pokiwał głową.

Musieliśmy też przestać grać piłkę do Shaqa, ponieważ był bezlitośnie otaczany przez rywali i w pierwszych trzech kwartach tylko dwa razy trafił z gry. Mieliśmy wielu graczy na czystych pozycjach, a Blazers prowokowali nas, abyśmy zaczęli to wykorzystywać. „Zapomnijcie o Shaqu – zaleciłem. – Wokół niego jest czterech gości. Rzucajcie, po prostu rzucajcie”.

Atak rozpoczął się ze wszystkich stron. Brian Shaw, zastępujący Rona Harpera, trafił kilka ważnych trójek, celnie podał do Shaqa i walczył z Brianem Grantem o ważną zbiórkę. Kobe wykorzystywał przygotowane dla niego akcje. A nasza obrona, prowadzona przez ośmielonego Shaqa, zablokowała głównych strzelców Blazers. W ciągu kilku minut zdobyliśmy 25 punktów, tracąc ledwie 4.

I wtedy, na niespełna minutę przed końcem i przy czteropunktowym prowadzeniu Lakers, Kobe wszedł pod kosz i zaskoczył wszystkich, rzucając prześliczny lob do Shaqa, pół metra nad obręczą. Shaq chwycił piłkę i zadunkował. To była bardzo fajna chwila: zobaczyć, jak tych dwóch facetów łączy siły w doskonale skoordynowanej akcji, która przesądziła o wyniku. To podanie było symbolem postępu, który Kobe i Shaq wykonali od tamtego niepokojącego zimowego zebrania. Później wypracowali akceptowalny dla obu model współdziałania, którego zwieńczeniem był ów rzut. Ten moment był dla zespołu ważnym punktem zwrotnym.

Finały NBA z Indiana Pacers nie miały dla naszej drużyny tak transformatywnego charakteru jak bitwa z Trail Blazers. Nie oznacza to, że

zapowiadały się na łatwe. Pacers byli najlepiej rzucającą ekipą w lidze i mieli wiele pomysłów na utrudnienie nam życia.

Ich najgroźniejszym zawodnikiem był oczywiście rzucający obrońca Reggie Miller, znany ze swej zadziwiającej zdolności przeciskania się między zasłonami i trafiania rzutów decydujących o zwycięstwie. Mieli też mistrza pojedynków jeden na jednego Jalena Rose'a, dobrze rzucającego centra Rika Smitsa, rozgrywającego Marka Jacksona potrafiącego świetnie grać tyłem do kosza, sprawnych skrzydłowych Antonio Davisa i Austina Croshera i mocną ławkę, na której siadali między innymi specjalista od „trójek" Sam Perkins i superszybki obrońca Travis Best. W dodatku Indiana miała jedną z najlepszych ekip trenerskich w NBA, z guru obrony Dickiem Harterem, koordynatorem ataku Rickiem Carlisle'em i głównym trenerem Larrym Birdem.

Zaczęliśmy dobrze. W pierwszym spotkaniu w L.A. Shaq zmiażdżył Pacers, zdobywając 43 punkty i zbierając 19 piłek. Miller miał słaby dzień, trafił tylko jeden z 16 rzutów. Losy meczu rozstrzygnęły się szybko. Dwa dni później mieliśmy powtórkę, znów pokonując Pacers dzięki koncertowej grze Shaqa oraz 21-punktowym zdobyczom Rice'a i Harpera. Minusem była kontuzja Kobego: skręcił kostkę w pierwszej kwarcie i zanosiło się na to, że będzie musiał opuścić kolejny mecz.

Indiana pozbierała się i wygrała mecz numer trzy w Indianapolis. Nie to jednak było tematem dnia. Żona Rice'a, Christina, po spotkaniu poskarżyła się dziennikarzom, że nie pozwalam Glenowi grać, a media dosłownie rzuciły się na tę historię. Christina powiedziała Billowi Plaschkemu z „Los Angeles Timesa": „Gdyby to o mnie chodziło, mielibyśmy powtórkę z Latrella Sprewella" (nawiązała do niesławnego incydentu, gdy gwiazdor Warriors Latrell Sprewell zaczął dusić swojego trenera P.J.-a Carlesimo). To była zdumiewająca wypowiedź. Glen i ja rozmawialiśmy o tym, jak długo powinien grać zależnie od sytuacji, i nie było między nami sporu. Rice mistrzowsko poradził sobie z mediami, wspierając swoją żonę, ale nie broniąc tego konkretnego zarzutu.

Miałem też inne, bardziej palące zmartwienie: kostkę Kobego. Przed meczem numer trzy Bryant poprosił, bym wstawił go do składu, choć ledwo chodził. Gdy zobaczyłem, jak krzywi się z bólu, delikatnie stąpając na

palcach przed szatnią, uznałem, że nie należy ryzykować i ten pojedynek musi opuścić.

Trzy dni później kostka nadal bolała, ale Kobe naciskał, twierdząc, że da sobie radę z bólem. I rzeczywiście – to była jego wielka noc. Mecz okazał się bardzo zacięty, doszło do dogrywki, w pierwszej minucie doliczonego czasu gry Shaq zszedł za faule, a Kobe wziął ciężar gry na siebie, trafiając 8 z naszych 16 punktów i prowadząc nas do wygranej 120:118. Po ostatnim gwizdku Shaq wybiegł na parkiet i przytulił człowieka, którego teraz nazywał swoim „dużym małym bratem".

Zaimponowała mi postawa Kobego. Po raz pierwszy widziałem, z jaką obojętnością traktuje przenikliwy ból. Tej nocy przypominał mi Michaela Jordana.

Następnie, jak można się było spodziewać, przegraliśmy w wielkim stylu – 33 punktami – mecz numer pięć. To była nasza największa klęska w sezonie. Mecz był taką katastrofą, że znów zacząłem się zastanawiać, czy ten zespół w ogóle stać na zdobycie mistrzostwa. Fox patrzył na to bardziej optymistycznie: „Po takim laniu jak dziś znacznie fajniej jest się odbić w górę".

Przejrzałem film z meczu i zdecydowałem się na kilka zmian w obronie. Harper krył Millera, Kobe Jacksona, a Rice Rose'a. Przesunęliśmy też A.C. Greena, aby stawał przed Smitsem, bo Rik miał problem z podaniami, które grane były nad głową defensora. Jak się spodziewaliśmy, Smits miał zły dzień, trafił tylko 1 z 8 rzutów, ale pozostali Pacers odznaczali się celnością jak u siebie w domu. Dopiero w czwartej kwarcie – przy prowadzeniu Pacers 84:79 – losy meczu zaczęły się obracać na naszą korzyść.

Jednym z naszych najlepszych zagrań była akcja, którą nazywaliśmy „pięść na klacie" – dwóch graczy robiło screen and roll na skrzydle, trzeci zbiegał do rogu. Piękno tej zagrywki polegało na tym, że trzech rywali było odciąganych od kosza, aby bronić screen and rolla i snajpera ustawionego w rogu. Musieli się więc zdecydować, czy zostawiają Shaqa tylko z jednym defensorem (duży błąd), czy może odpuszczają czyhającego na trójkę strzelca w rogu (jeszcze gorzej). W czwartej kwarcie zagraliśmy „pięść na klacie" sześć razy, co bardzo pomogło nam rozluźnić szyki obronne Pacers i znaleźć drogę do kosza. Udawały nam się też inne zagrania, w tym jedno

nazywane „skazani na Shaw-Shaq”, w którym Brian Shaw podawał piłkę Shaqowi wysokim lobem.

Kobe również ożył, trafiając rzuty, zbierając, a przede wszystkim karmiąc podaniami Shaqa. Czwartą kwartę zaczęliśmy od serii 15:4, obejmując prowadzenie.

Wygrywaliśmy 110:103 na trzy minuty przed końcem, gdy Bird wreszcie zastosował hack-a-Shaqa. W ciągu kolejnych 21 sekund Pacers dwukrotnie sfaulowali O’Neala, który trafił tylko jeden z czterech wolnych. Zdecydowałem się więc na chwilę zdjąć go z boiska i wprowadzić dopiero na dwie minuty przed końcem, gdy umyślny faul byłby karany przewinieniem technicznym. W tym czasie Indiana odrabiała jednak straty i na 1:32 przed końcem nasza przewaga stopniała do jednego punktu.

Ale bardziej się już nie zbliżyli. Na 13 sekund przed końcem Kobe trafił dwa wolne, pieczętując nasze zwycięstwo, 116:111. Gdy schodził z boiska, zamachał w powietrzu palcem wskazującym, jakby chciał zapowiedzieć, że to dopiero pierwszy z wielu triumfów.

Po meczu Dr Buss dworował z mojego braku cierpliwości. „Dlaczego musiałeś wszystko wygrać w pierwszym roku i sprawić, że to się wydaje takie łatwe? – żartował. – Teraz wszyscy wyglądamy na głupków, bo nie udało nam się to wcześniej”.

Szczerze mówiąc, nie spodziewałem się, że tak prędko sięgniemy po pierścień. Myślałem, że nauka systemu i zżycie się ze sobą zajmie graczom co najmniej dwa lata. Ale ten team po prostu mknął ku chwale.

Ogromną satysfakcję sprawiło mi obserwowanie, jak podstawowe zasady, które wypracowaliśmy w Chicago, okazują się tak skuteczne w przemienianiu zdezorganizowanej drużyny w mistrzowski team. Oczywiście wielkie znaczenie miała dominacja Shaqa czy nieustająca kreatywność Kobego, ale jeszcze bardziej cieszyła mnie współpraca między nimi w końcówce sezonu, gdy zdali sobie sprawę, że aby osiągnąć jedyny cel, który miał znaczenie – potrzebują siebie nawzajem.

Dla mnie ten rok też był przełomowy. Pokonałem swój strach przed nieznanym, zbudowałem nowe życie w nowym mieście, nie tracąc tego, co kochałem najbardziej. To był czas na ułożenie nowych, głębszych relacji z moimi dziećmi – nie tylko z Brooke, z którą wspólnie mieszkaliśmy, ale

także z pozostałymi, które często nas odwiedzały. To był także czas ponownego otwarcia duchowego. Podczas trudnych chwil medytacja pomagała mi radzić sobie z niepewnością i brakiem wiary w siebie, które rodzą się, gdy zrywasz z przeszłością i rzucasz się w wir czegoś nowego. Czułem się bardziej żywy niż przez wiele poprzednich lat.

Ale największą frajdę sprawiało mi przyglądanie się, jak ta grupka utalentowanych, lecz niezdyscyplinowanych graczy przeistacza się w siłę, z którą liczyć muszą się wszyscy. Nadal czekało ich wiele nauki, ale byłem pod wrażeniem, jak szybko z zespołu poziomu trzeciego, zorientowanego na „ja”, wyrośli na zespół poziomu czwartego, myślący kategoriami „my”. Powolutku wypracowywali pewność siebie, pozwalającą pozbierać się po niepowodzeniu, i uczyli się sięgać do źródła wewnętrznej siły, którego wielu z nich nie doświadczyło nigdy wcześniej. Stawili czoła swoim demonom i nawet nie mrugnęli.

16
Radość nicnierobienia

Siedzę w ciszy
Nic nie robię
Wiosna przychodzi
A trawa rośnie sama

powiedzenie zen

Czasem, gdy wypełniam formularze, w rubryce „zawód” wpisuję „czarodziej”. I nie dla żartu. Po prostu kiedy myślę o tym, jakich sztuczek muszą używać coachowie w NBA, by poradzić sobie z uporem gwiazd, to właśnie „czarowanie” jest najlepszym opisem tego, co robimy.

Tak z pewnością było jesienią 2000 roku, kiedy zebraliśmy się przed rozpoczęciem nowego sezonu. Rok po zdobyciu mistrzostwa jest zawsze najtrudniejszy. Wtedy każde wybujałe ego objawia się światu i po niezwykłej chemii, która łączyła drużynę ledwie kilka miesięcy wcześniej, nie pozostaje ślad.

Rick Fox porównuje zwycięstwo w NBA ze zdobyciem pierwszego Oscara: „To wydarzenie, które definiuje, kim jesteś. Przez resztę życia już zawsze będziesz kimś”. Ale zmieniają się również Twoje oczekiwania. „Zdobywasz mistrzostwo, wyjeżdżasz, przez kilka miesięcy wszyscy poklepują cię po plecach. Gdy wracasz na kolejny sezon, mówisz: »Chcę dla siebie tego i tego«”.

Choć większość graczy stara się ukryć swoje osobiste cele, nietrudno jest je dostrzec, szczególnie na parkiecie. Jednym z uroków ofensywy trójkątów jest to, że ujawnia ona nastawienie każdego koszykarza. I to bez słów.

Pierwszą rzeczą, którą zauważyłem, był brak zaangażowania. Zawodnicy, którzy włożyli wszystkie swe siły i całe serce w walkę o tytuł, teraz jechali na autopilocie. Uznałem jednak, że w pierwszej części sezonu

nie będę ich dociskać. Są mistrzami – powiedziałem im – więc już czas, aby sami zaczęli rozwiązywać własne problemy.

Czegoś nam jednak brakowało. Latem straciliśmy kilku najbystrzejszych graczy. Dobiegł końca kontrakt Glena Rice'a, który odszedł do Nowego Jorku, A.C. Green trafił do Miami, a John Salley zakończył karierę. Aby zapełnić luki, zatrudniliśmy kilku solidnych zawodników – między innymi dwóch byłych Byków, skrzydłowego Horace'a Granta i centra Grega Fostera, oraz J.R. Ridera, obrońcę potrafiącego zdobywać ponad 20 punktów w meczu (o ile tylko się skoncentrował). Namówiłem Rona Harpera, by przedłużył karierę jeszcze o rok, a Ricka Foxa przesunąłem do pierwszej piątki i uczyniłem jednym z kapitanów. Ale gdy mozolnie brnęliśmy przez pierwsze dwa miesiące sezonu, przegrywając częściej, niż według mnie powinniśmy, czułem, że ten sezon będzie emocjonalnym rollercoasterem. Drużyna utraciła swoje *esprit de corps*[62].

Jednym z graczy, których ukrytych zamiarów nietrudno było się domyślić, był Kobe Bryant. Ciężko pracował przez lato – twierdził, że oddawał dwa tysiące rzutów dziennie – i jego umiejętności znów imponująco się rozwinęły. Fani uwielbiali jego nowe zwody, a jego popularność wystrzeliła w górę. W jakże-ważnym-rankingu-sprzedaży-koszulek zagrażał liderowi, którym był oczywiście Shaquille O'Neal. Kobe miał wybitny początek sezonu, prowadził w klasyfikacji strzelców NBA i trafiał blisko 50 procent rzutów z gry. Na początku grudnia, w meczu przeciw Raptors, pokonał Vince'a Cartera 40:31, a dziennikarz z Toronto stwierdził: „W zeszłym roku Lakersi byli znani jako team Shaqa. Teraz już tak nie jest".

Istniała też druga strona medalu. Mianowicie Kobe budował swoje CV kosztem reszty drużyny. Na początku sezonu poprosiłem go, żeby grał tak jak w poprzednim roku – czyli podawał do Shaqa i przestrzegał reguł systemu aż do ostatnich minut meczu. Ale Kobe odpowiedział na to po swojemu: dwukrotnie zwiększając liczbę swoich rzutów i przyjmując trudny do przewidzenia styl podawania – czy raczej niepodawania – co resztę drużyny, zwłaszcza Shaqa, doprowadzało do szału. Nieprzewidywalność i egoizm Kobego sprawiały, że inni gracze odnosili

wrażenie, iż nie ma on do nich zaufania – a to jeszcze bardziej niszczyło harmonię zespołu.

W poprzednim sezonie Kobe zaakceptował *triangle offence.* Nie mógł się doczekać gry w ramach systemu, który uczynił czempionów z Michaela Jordana i Chicago Bulls. Ale na początku nowego sezonu powiedział mi, że trójkąt jest zbyt prosty i nudny i uniemożliwia mu ujawnienie pełnej gamy umiejętności. Rozumiałem to, ale powiedziałem, że musimy wygrać jak najwięcej meczów z jak najmniejszą liczbą nieszczęśliwych przygód, takich jak kontuzje czy zmęczenie pod koniec sezonu. Zdaje się, że tego nie kupił.

Moje wyzwanie polegało na wypracowaniu odpowiedniego podejścia do Lakersów, będących zupełnie inną drużyną niż Bulls. W Chicago nie było dominującego centra, takiego jak Shaq, więc zmieniliśmy nieco system, tak aby atak pomieścił gracza kalibru Michaela Jordana. W Bykach mieliśmy też wielkiego dyrygenta, Scottiego Pippena, człowieka, o którym zawsze mówiłem, że „pomógł Michaelowi stać się Michaelem". W Lakersach rola rozgrywającego przypadała Kobemu, ale jego nie interesowało bycie Pippenem dla Shaqa. Kobe chciał umożliwiać rzuty samemu sobie.

Rick Fox opisuje Kobego z tamtych czasów jako „upartego i zdeterminowanego". W pierwszych latach w Lakers Fox często rywalizował z Kobem o miejsce w składzie. „Kobe to samiec alfa – mówi. – Patrzy na cały świat spojrzeniem kogoś, kto wie więcej, i jest gotów postawić na swoim. Jeżeli staniesz mu na drodze, będzie chciał cię z niej zepchnąć. I jeśli się nie postawisz, to cię zniszczy".

Rick porównuje determinację Kobego z nastawieniem M.J.-a, z którym pracował podczas studiów na obozach letnich. Wspomina: „Nie znam nikogo, kto zachowywałby się tak jak oni. Dla nich liczy się tylko zwycięstwo. Oczekują, że wszyscy wokół będą zachowywać się tak samo – choć nie każdy potrafi. Mówią: »Znajdź w sobie to coś, co sprawia, że będziesz lepszy. Ja to robię codziennie, przez cały czas«. Nie mają tolerancji dla niedoskonałości. Ani krzty".

Fox dostrzega też różnicę między Michaelem i Kobem: „Michael musiał wygrywać we wszystkim. Nie potrafił przejechać z Chapel Hill do Wilmington bez ścigania się z innymi. Nawet jeśli nie chciałeś z nim konkurować, on konkurował z tobą. Za to Kobe, moim zdaniem, rywalizuje przede wszystkim z samym sobą. To sobie stawia wyzwania i tak się składa,

że aby im sprostać, potrzebuje innych ludzi. Koszykówka jest grą zespołową, ale on traktuje ją jak sport indywidualny – i dominuje. Jednak gdy tylko schodzi z parkietu, nie jest zainteresowany rywalizacją w innych dziedzinach. Jego obsesją jest osiąganie celów, które postawił sobie, gdy miał 15 czy 16 lat".

I właśnie dlatego tak trudno było Kobego trenować. Wydawało mu się, że wie już wszystko. Zamierzał zostać najlepszym koszykarzem w historii i był pewien, że zna sposób, by to osiągnąć. Czemuż miałby słuchać kogokolwiek innego? Gdyby posłuchał mojej rady i zaczął mniej rzucać, utrudniłby sobie osiągnięcie swego najważniejszego życiowego celu.

I jak ja miałem dotrzeć do tego dzieciaka?

Samolubność Kobego najbardziej denerwowała Shaqa. Po playoffach powiedziałem Shaqowi, żeby dobrze się bawił podczas wakacji, wypoczął i wrócił zrelaksowany i gotowy do walki. Pierwszą część komunikatu przyjął, z „gotowością do walki" było już niestety gorzej. Pojawił się na obozie treningowym z nadwagą i bez kondycji. Niemal pół sezonu zajęło mu osiągnięcie przyzwoitej formy. Wyglądał na wykończonego, jakby wciąż dochodził do siebie po trudach poprzedniego roku, gdy był najlepszym strzelcem NBA i wygrał wszystkie trzy nagrody MVP.

Na początku sezonu 2000/01 jego celność rzutów pogorszyła się, a skuteczność z rzutów wolnych, która przecież nigdy nie była jego mocną stroną, zanikła całkowicie. W grudniu, w spotkaniu przeciw Seattle, pobił należący do Wilta Chamberlaina historyczny rekord niecelności z linii, nie trafiając ani jednego z 11 rzutów. Było tak źle, że kibice przysyłali mu na szczęście jakieś magiczne amulety i kryształki. Trzyletnia córeczka Shaqa zaczęła dawać mu rady. Tex Winter próbował pracować z Shaqiem nad wolnymi, ale po dwóch dniach poddał się, twierdząc, że w tym elemencie gry nasz center jest „nietrenowalny". Sprowadziliśmy Eda Palubinskasa, australijskiego mistrza rzutów wolnych, którego odkrył agent Shaqa. Opłaciło się, i to jak. Pod koniec sezonu Shaq poprawił swoje średnie z linii z 37,2 procent do 65,1.

Pod koniec grudnia, po meczu przeciw Suns, w którym Kobe zdobył 38 punktów, a Shaq z trudem dobrnął do 18, O'Neal powiedział menedżerowi Lakers Mitchowi Kupchakowi i mnie, że chce zostać sprzedany do innego klubu. Kupchak, który zastąpił Jerry'ego Westa, gdy ten latem niespodziewanie zrezygnował, nie potraktował tego żądania serio. Mitch

uważał, że Shaq po prostu jest sfrustrowany tym, że Kobe zawłaszcza dla siebie cały atak.

I tak zaczęła się wojna między Shaqiem i Kobem o przywództwo w drużynie. Sojusz, który zawarli zaledwie rok wcześniej, rozpadł się. Zachęcałem ich, by poznali się lepiej, licząc na to, że to wzmocni więzi między nimi. Ale Kobe nie chciał kumplować się z Shaqiem i ze wstrętem przyjmował próby traktowania go jako „młodszego braciszka". Jak wyjaśniał mi Kobe, wychowali się w różnych kulturach i mieli ze sobą niewiele wspólnego. Shaq był dzieckiem wojskowego z Południa, dorastającym później w Newark w New Jersey, Kobe – światowcem, synem byłej gwiazdy NBA, wychowanym we Włoszech.

Mieli też uderzająco różne osobowości. Shaq był otwartym, szczodrym, kochającym zabawę gościem, którego rozśmieszanie kolegów dowcipami interesowało bardziej od tytułu króla strzelców. Nie był w stanie pojąć, czemu Kobe zawsze wszystko traktuje tak serio. „To doprowadzało Kobego do szału – mówi Fox. – W najważniejszych chwilach Shaq musiał się dobrze bawić. A jeśli się nie bawił, to w ogóle nie chciał przebywać w danym miejscu".

Kobe natomiast był wycofany, introwertyczny. I stać go było na zgryźliwość i sarkazm. Choć był o sześć lat młodszy od Shaqa, wydawał się bardziej dojrzały. Jak powiedział były coach Lakers Del Harris, „pytacie, jaki był Kobe jako dzieciak. Taki sam. On nigdy nie był dzieciakiem". Ale moim zdaniem światowe obycie Kobego i jego zdolność skupienia nie oznaczały jeszcze, że jest dojrzały. Uważałem, że musi dorosnąć, a z uwagi na jego charakter nie miał to być łatwy proces.

Krótko po tym, jak Shaq bez przekonania poprosił o transfer, w „ESPN The Magazine" ukazał się poświęcony Kobemu reportaż Rica Buchera. Kobe zasugerował w nim, że rozważyłby przejście do innej drużyny. W artykule przywołano rozmowę, którą przeprowadziłem z Kobem na początku sezonu, namawiając, by grał nieco spokojniej. Zgodnie z treścią artykułu Kobe odpowiedział mi: „Spokojniej? Muszę jeszcze podkręcić grę. Jestem lepszy, niż byłem. Dlaczego chcesz mnie zakorkować? Lepiej byłoby mi gdzie indziej".

Przy okazji Kobe uderzył też w Shaqa: „Gdyby Shaq trafiał 70 procent rzutów wolnych, byłoby nam znacznie łatwiej. Musimy znać swoje silne i słabe strony. Ufam drużynie. Po prostu sobie ufam bardziej. Tak, w zeszłym

roku zdobyliśmy tytuł, prowadząc atak przez Shaqa. Ale w tym sezonie nie będziemy wygrywać w pięciu czy siedmiu meczach. Będziemy zwyciężać do zera”.

Kobe zdawał sobie sprawę, jak bolesne mogą być jego uwagi, więc starał się złagodzić cios, informując kolegów o treści artykułu przed jego publikacją. To jednak nie powstrzymało Shaqa. „Nie znam żadnego powodu, dla którego mielibyśmy się zmieniać. Z wyjątkiem samolubstwa – powiedział dziennikarzom po kolejnym treningu. – W zeszłym roku mieliśmy bilans 67:15, graliśmy z entuzjazmem, kibice szaleli. Mieliśmy mistrzowską paradę i w ogóle. A teraz mamy bilans 23:11. Wnioski wyciągnijcie sami”, mówił. Wreszcie przywalił: „Jeśli atak nie będzie przechodził przeze mnie, to dom pozostanie bez ochrony. Kropka”.

Kusiło mnie, aby włączyć się do dyskusji. Większość ekspertów w mediach uważała, że tak właśnie powinienem zrobić. Obawiałem się jednak, że to zmieni żenującą kłótnię rodem z piaskownicy w coś poważniejszego. W Chicago wielokrotnie byłem świadkiem, jak Jerry Krause miesza się w jakąś wybuchową sytuację i potem robiło się jeszcze gorzej. Wolałem wykorzystać radę innego Jerry’ego z Chicago – Jerry’ego Reinsdorfa. On zwykł mawiać, że najlepszym sposobem na opanowanie większości sprzeczek jest je przespać. Chodzi o to, aby uniknąć działania w emocjach, które mogą namieszać jeszcze bardziej. A jeśli masz szczęście, problem rozwiąże się sam.

Nie jestem przeciwny zdecydowanym działaniom, jeśli wymaga tego sytuacja, ale – tak jak Reinsdorf – odkryłem, że można rozwiązać wiele problemów za pomocą czegoś, co Laozi nazwał niedziałaniem (nieingerencją). To podejście często myli się z pasywnością, ale w istocie jest czymś odmiennym. Niedziałanie polega na uważnej obserwacji tego, co dzieje się z grupą, i podejmowaniu działań – lub nie – zgodnie z rozwojem wydarzeń. W przedmowie do swej adaptacji nauk Laozi *Tao Te Ching* Stephen Mitchell porównuje niedziałanie do wyczynów sportowych: „Dobry sportowiec potrafi osiągnąć stan świadomości ciała, w którym właściwy ruch czy uderzenie odbywają się samoistnie, bez wysiłku, bez jakiejkolwiek ingerencji świadomej woli. Oto paradygmat nieingerencji, oto najczystsza i najbardziej efektywna forma działania. Gra gra w grę. Wiersz pisze wiersz. Taniec i tancerz stają się jednością”. Lub, jak uczy Laozi:

Każdego dnia możesz czynić coraz mniej,
aż w końcu nie będziesz czynić zupełnie niczego.
Gdy dojdziesz do punktu całkowitego niedziałania,
nie pozostaje nic, co nie zostałoby zrobione.

W przypadku Shaqa i Kobego postanowiłem nie naciskać. Zamiast zmuszać ich, by się pogodzili i byli dla siebie mili, pozwoliłem, by konflikt rozgrywał się przez kolejne tygodnie. Uznałem, że nie warto doprowadzać do eskalacji wojny i odciągać uwagi drużyny od tego, co uważałem za największy problem: powrotu do stanu skupienia i samokontroli, jakie towarzyszyły im podczas walki o pierwszy tytuł.

Dzień po artykule w „ESPN The Magazine" zwróciłem się do mediów z prośbą, aby odpuściły ten temat. „To nasza sprawa, nie wasza". Oczywiście wiedziałem, że to daremne życzenie. Byliśmy w końcu w L.A., mieście dobrych historii. Jak dziennikarze mogli odpuścić temat o dwóch młodych supergwiazdach, żrących się o to, kto jest numerem jeden?

Równocześnie nie zamierzałem udawać, że nic się nie dzieje. Jak to ujął Brian Shaw, pozwoliłem, aby sprawa sama się „objawiała". „Phil pozwolił Shaqowi, by ten był sobą, i pozwolił Kobemu, by ten był sobą. Zarazem jasno dał im do zrozumienia, że to on siedzi za kierownicą. Gdybyśmy więc zjechali z drogi, to on musiałby sprowadzić nas na nią ponownie. Ale tak długo, jak pozostawaliśmy na trasie, mogliśmy iść naprzód i robić, co uważaliśmy za stosowne".

W ciągu kolejnych kilku tygodni opera mydlana z Shaqiem i Kobem w rolach głównych sięgała kolejnych wyżyn absurdu. Gdy Kobe dostrzegł, że Shaq rozmawia z jednym dziennikarzem, odmawiał temu reporterowi dostępu, a następnie innemu obiecywał wywiad na wyłączność. Gdy Shaq widział, że jeden fizjoterapeuta bandażuje Kobemu stopy, nalegał, aby nim zajął się inny. I tak dalej.

Byłem pod wrażeniem, jak z całą tą sytuacją radzili sobie inni gracze. Większość nie opowiedziała się ani po jednej, ani po drugiej stronie. Horry naśmiewał się z konfliktu, nazywając go „tak zwaną wojną dwóch wielkich hot dogów". Brian Shaw, który grał z Shaqiem w Orlando, powiedział, że ten spór przypomina mu kłótnię między Shaqiem i Pennym Hardawayem, z tą różnicą, że Penny'emu odpowiadała rola Robina u boku Batmana-Shaqa,

Kobe zaś nigdy by na to nie przystał. Brian mówił, że Lakersi nie są ani drużyną Shaqa, ani Kobego; są drużyną Dr. Bussa, bo to on wystawia czeki.

Rickowi Foxowi przypominały się spory między Larrym Birdem i Kevinem McHale'em, gdy na początku lat 90. zaczynał karierę w Celtics. Larry zawsze był poważny, McHale podchodził do gry bardziej rozrywkowo. Wygłupiał się na treningach, oddawał durne rzuty, a Larry się wściekał. Każdy członek drużyny musiał opowiedzieć się po jednej lub drugiej stronie. To był koszmar.

Na szczęście wojna między Shaqiem i Kobem nie osiągnęła takich rozmiarów. Gdy w połowie lutego dotarliśmy do Weekendu Gwiazd, obaj mieli tej kłótni po dziurki w nosie i powiedzieli dziennikarzom, że chcą już zostawić ją za sobą. „Mam dość odpowiadania na te głupie pytania", powiedział Shaq. A Kobe przyjął perspektywę, z której spoglądało wielu jego kolegów: co cię nie zabije, to cię wzmocni.

Teraz dorosły Kobe, wychowujący dwie uparte dziewczynki, śmieje się na wspomnienie tamtego szalonego roku. „Obie moje dziewczynki są w wieku, gdy uważają, że wszystko wiedzą najlepiej. Przypominają mi mnie samego. Wyobrażam sobie, o jaki ból głowy przysparzałem Phila… Choć chwilami mogło się wydawać, że niczego się nie uczę, to jednak się uczyłem".

Z perspektywy Kobego wykorzystałem konflikt między nim i Shaqiem do wzmocnienia zespołu. „Phil miał dwa samce alfa, które musiały pomaszerować w tym samym kierunku. Wiedział, że najlepszym sposobem będzie skopać mi tyłki, bo Shaqa mógł w każdej chwili ustawić tak, jak chciał. No i fajnie, ale nie udawajmy, że nie wiedziałem, o co chodzi".

W tym sensie Kobe ma rację. Byłem dla niego ostry, bo mógł się zmienić w większym stopniu niż Shaq. Tex Winter, który był najostrzejszym krytykiem Jordana, radził, bym trochę odpuścił Kobemu. Uważałem jednak, że musi otrzymywać wyraźne wskazówki, w którą stronę powinien się rozwijać.

Kobe Bryant miał przecież wszystko. Potrafił podawać. Potrafił rzucać. Potrafił mijać rywali dryblingiem. Ale jeśli nie nauczyłby się odpowiednio używać Shaqa i wykorzystywać jego ogromnej siły, wszystko poszłoby na marne. I choć wiedziałem, że to będzie Kobego troszkę ograniczać, byłem przekonany, że najlepsza strategia dla nas polega na graniu piłki do Shaqa – to przecież rozmontowywało obronę większości rywali. Trochę jak w

futbolu amerykańskim: musisz zapanować nad pozycjami na ziemi, nim zaczniesz walkę w powietrzu. W koszykówce musisz najpierw zagrać pod kosz, bo w ten sposób dasz szansę swym strzelcom i dryblerom na łatwe punkty.

Kobe to rozumiał, ale miał inne motywacje. „Trudno było mnie okiełznać, bo z natury jestem numerem jeden – ocenia. – Aby stać się numerem dwa, musiałem postępować wbrew sobie. Wiedziałem, że mogę być liderem, ale to było dla mnie trudne. Nigdy nie słyszałem, by numer dwa później objął przywództwo".

W końcu jednak Kobe spojrzał na problem z innej perspektywy: „Pomyślałem o sobie jak o komandosie z Navy Seals, który przychodzi i po cichu robi, co trzeba. Nie zbiera laurów, na które zasłużył, ale prawdziwi znawcy koszykówki wiedzą, co zrobił".

Po Weekendzie Gwiazd wyruszyliśmy na długą serię meczów wyjazdowych, która – miałem nadzieję – zbliży drużynę do siebie. Co roku ofiarowuję zawodnikom książki. Tym razem Shaq dostał ode mnie *Siddharthę* Hermana Hessego. Myślałem, że pod jej wpływem przemyśli swoje przywiązanie do różnych dóbr materialnych. W powieści Hessego młody książę Siddhartha wyrzeka się luksusów i szuka odrodzenia duchowego. Chciałem, aby Shaq pojął, że każdy musi znaleźć swoją drogę duchową, a kolekcjonowanie drogich zabawek w tym nie pomaga. Starałem się, aby poszukał drogi do wewnętrznego spokoju, aby się wyciszył, aby skupił się na czymś innym niż własne pragnienia, aby odnalazł w sobie więcej empatii wobec swych kolegów z drużyny, przede wszystkim wobec Kobego.

Rozbawiło mnie wypracowanie poświęcone książce, które Shaq oddał kilka tygodni później. Brzmiało mniej więcej tak: książka jest o młodym facecie, który ma władzę, kasę i kobiety (tak jak ja), i wyrzeka się tego, aby wieść święte życie (raczej nie tak jak ja). Zdziwiłbym się, gdyby ni stąd, ni zowąd pod wpływem lektury Shaq nagle zaczął poszukiwać oświecenia. Ale wydaje mi się, że myśli dotyczące współczucia dotarły do niego. Shaq ma szczodrą duszę.

Z Kobem było inaczej. Wybrałem dla niego *Mandolinę kapitana Corellego*, powieść, której akcja toczy się na małej greckiej wysepce, okupowanej przez Włochów podczas II wojny światowej. Wyspiarze muszą pogodzić się z tym, że nie kontrolują swojego losu, muszą wspólnie przystosować się do nowej rzeczywistości. Koniec końców przegrywają, ale zwyciężają. Miałem nadzieję, że Kobemu spodoba się to przesłanie i będzie umiał odnieść je do swoich bojów w Lakers. Niestety, nie był zainteresowany.

Życie znajduje jednak swoje sposoby, abyśmy odebrali należne nam lekcje. W drugiej połowie sezonu Kobe doznał licznych kontuzji – skręcona prawa kostka, obolałe prawe biodro, prawe ramię, mały palec – które sprawiły, że musiał stawić czoła własnej ułomności. Choć na początku sezonu wkurzył część weteranów, twierdząc, że zespół ma „zbyt wiele starych nóg", w marcu ledwo dawał radę i wyznał Brianowi Shawowi, że właśnie z weteranami – takimi jak Grant, Harper i on, Shaw – najbardziej się utożsamia. W swej książce o sezonie 2000/01, *Ain't No Tomorrow* („Jutra nie będzie"), Elizabeth Kaye analizuje sposób, w jaki urazy zmiękczyły postawę Kobego wobec drużyny i samego siebie. „Po raz pierwszy Kobe nie mógł tak po prostu pokonać wszystkich przeciwności na boisku. »Są dziury i szczeliny, przez które zawsze mogłem się prześliznąć – powiedział Shawowi – ale teraz nie daję rady. Nie jestem w stanie wybić się tak, jak bym chciał«. »Ja czuję się tak codziennie – odpowiedział mu Shaw. – »Więc teraz zacznij dorastać. Teraz musisz sobie powiedzieć: OK, mniej polegam na swojej doskonałości fizycznej, a bardziej na sprycie«".

Na szczęście nie wszystkich zawodników w końcówce sezonu nękały kontuzje. Po 62 meczach przerwy spowodowanych urazem stopy wrócił Derek Fisher, nakręcony i promieniujący pewnością siebie. Nie mógł utrafić lepiej. Harper był kontuzjowany, Kobe chory na grypę, potrzebowaliśmy więc kogoś, kto będzie rozpoczynać ataki i przełamie zimową złą passę teamu.

Kiedy pierwszy raz wybiegł na boisko – przeciw Boston Celtics, w naszej hali – dostrzegłem, że to inny Derek. Był zjawiskowy – 26 punktów, 8 asyst, 6 przechwytów. Jego nieustraszona postawa porwała całą drużynę. To był punkt zwrotny sezonu.

Musieliśmy jednak pokonać jeszcze kilka przeszkód. W następnym tygodniu, tuż przed meczem w Milwaukee, w „Chicago Sun-Times"

pojawił się artykuł Ricka Telandera, w którym przytoczyłem starą plotkę, mówiącą, że w szkole średniej Kobe rzekomo sabotował grę swego zespołu – tylko po to, by w końcówce mógł zrobić dramatyczny come back i zapewnić swej drużynie zwycięstwo. To była nie tylko nieprzemyślana i nieodpowiedzialna uwaga – okazało się też, że była nieprawdziwa. Kobe nie był zadowolony, a do Lakers wkrótce odezwał się jego prawnik, grożąc pozwem o zniesławienie.

Przeprosiłem Kobego osobiście, a potem przed całą drużyną. Wiedziałem jednak, że przekroczyłem pewną granicę. Nie zdawałem sobie sprawy, że miną lata, nim w pełni odzyskam zaufanie Kobego.

Co gorsza, w spotkaniu z Milwaukee Kobe ponownie skręcił kostkę i opuścił dziewięć następnych spotkań. Tuż przed playoffami to był prawdziwy cios. Ale gdy się kurował, drużyna podkręciła tempo. W kwietniu, na zakończenie sezonu zasadniczego, wygraliśmy osiem meczów z rzędu. W połowie tej serii Kobe wrócił i w pierwszym pojedynku – przeciw Phoenix – widziałem, że przybył jako „Navy Seal". Dał popis gry zespołowej, podając piłkę kolegom i imponując agresją w obronie. Rozbiliśmy Phoenix 106:80. Kobe zdobył „tylko" 20 punktów i powiedział dziennikarzom: „Nie chodzi o zdobywanie punktów. Chodzi o zatrzymywanie przeciwnika".

Niezbadane są koleje koszykówki. Pod wieloma względami to był najtrudniejszy sezon w mojej karierze – trudniejszy nawet niż ostatnia szarża w Chicago. I kto by się spodziewał, że ten zespół, który wielokrotnie wyglądał tak, jakby zaraz miał się rozpaść, pozbiera się na sam koniec sezonu i rozpocznie zwycięską serię porównywalną z najlepszymi w historii?

Tej ekipie – pomimo całego zamętu – przeznaczona była wielkość. Musiała tylko jakoś do niej dotrzeć. W najtrudniejszych momentach sezonu wiele mówiłem o potędze wspólnoty. W Los Angeles trudno jest budować wspólnotę zwykłymi sposobami, bo zawodnicy mieszkają z dala od siebie, a miasto kusi i przyciąga. Ale wszystkie przeciwności, których doświadczyliśmy podczas tego sezonu, zmusiły nas do zjednoczenia.

W swej książce *Przywódca zen* Ginny Whitelaw opisuje radość, która rodzi się, gdy ludzi łączy poczucie wspólnoty. „Ta radość może być delikatniejsza niż »skakanie z radości« – pisze. – Możemy doświadczać jej jako pełnego zaangażowania w to, co robimy; jako spokojnej satysfakcji.

Możemy odczuwać ją jako wciąż odnawiającą się energię. Jak zabawę na huśtawce, która zdaje się dawać nam więcej energii, niż pochłania”.

Ten rodzaj radości jest zaraźliwy i niemożliwy do podrobienia. Eckhart Tolle, nauczyciel duchowości, zwraca uwagę: „Z radością odkrywasz, że nie musisz tego wszystkiego robić samemu. Ba, nic ważnego nie zdołasz zrobić samemu. Entuzjazm wyzwala falę kreatywnej energii, a potem wystarczy tylko jechać na tej fali”.

Gdy zaczęły się playoffy, Lakers jechali na fali. Uderzyło mnie, jak wiele spokoju i pewności siebie mieli zawodnicy w końcówkach meczów w porównaniu z poprzednim sezonem. Nic ich nie ruszało.

„Ludzie zaczynają dostrzegać, ile w nas opanowania – powiedział Fish Timowi Brownowi z »Los Angeles Timesa«. – Nie gramy bez kontroli, nie tracimy piłek. To znaki firmowe nie tylko Phila, ale całej ekipy trenerskiej. To ich osobowość”. Fish był pod wrażeniem, jak sumiennie trenerzy przygotowywali się do każdego meczu, niezależnie od tego, co działo się z Shaqiem i Kobem.

Najwyraźniej zawodnicy przyswoili sobie to chłodne i zorientowane na teraźniejszość podejście: „Rąb drwa. Noś wodę”. Ważna rzecz wydarzyła się w drugim spotkaniu finałów Konferencji Zachodniej przeciw San Antonio Spurs, kiedy wyrzucono mnie z boiska w trzeciej kwarcie, bo zasłoniłem sędziemu widok i rzekomo uniemożliwiłem mu wykonywanie jego pracy. W przeszłości po takim zdarzeniu zespół by się posypał, ale teraz świetnie zagrał w obronie i zakończył mecz z bilansem 13:5 w ostatnich akcjach, co dało nam zwycięstwo 88:81. „Dojrzeliśmy do tego stopnia, że zachowaliśmy spokój bez pomocy Phila”, powiedział potem Fox.

W pierwszej rundzie ograliśmy Portland Trail Blazers do zera. Następnie trafiliśmy na Sacramento Kings, którzy próbowali kilku sposobów na zatrzymanie Shaqa, ale bez zbytniego powodzenia. W pierwszym meczu bronił go wyłącznie Vlade Divac – Shaq zdobył 44 punkty i miał 21 zbiórek. W drugim spotkaniu krył go Scott Pollard – zdobycze Shaqa były tylko o punkt i zbiórkę niższe. Wreszcie w meczu numer trzy Kings zbiorowo rzucili się na Shaqa, faulując go nieustannie w czwartej kwarcie. Szczęśliwie to otworzyło okazje dla innych, zwłaszcza dla Kobego, który zdobył 36 punktów. Prowadziliśmy 3:0. Tego samego wieczoru Kobe poleciał do L.A., aby być u boku swej żony Vanessy, która z

przeszywającym bólem trafiła do szpitala. Poczekał, aż jej stan się poprawi, po czym wrócił na mecz numer cztery i zdobył 48 punktów oraz 16 zbiórek. Znów wygraliśmy do zera, a dziki entuzjazm Kobego porwał całą drużynę. „Byłem gotów na wszystko. Byłem gotów biegać, aż całkiem się wykończę. To bez znaczenia", mówił.

Gdy zjawiliśmy się na finały Zachodu w San Antonio, wygraliśmy 15 meczów z rzędu i media spekulowały, że jako pierwsza drużyna w historii możemy przejść przez playoffy bez porażki. Pokonanie San Antonio nie zapowiadało się jednak na łatwe. Mieli dwóch świetnych graczy podkoszowych – Davida Robinsona i Tima Duncana – a także najlepszy wynik w NBA w sezonie regularnym: 58:24. W naszym ostatnim spotkaniu ulegliśmy im we własnej hali. Ale to było w marcu, przed powrotem Fishera. Stare dzieje.

Robinson i Duncan wykonali przyzwoitą pracę, broniąc Shaqa, który uzbierał 28 punktów. Nikt ze Spurs nie miał jednak pomysłu, jak powstrzymać Kobego, który zdobył 45 punktów – najwięcej z przeciwników Spurs w całej historii tej drużyny w playoffach. Uradowany Shaq pod koniec meczu przybił piątkę Kobemu i wyznał: „Jesteś moim idolem". A potem powiedział dziennikarzom: „On jest zdecydowanie najlepszym graczem w lidze. Gdy jest taki jak dziś, gdy zdobywa punkty, wciągając wszystkich w grę i aktywnie broniąc, nic więcej nie możesz powiedzieć. Cały rok chciałem, aby grał właśnie tak".

Kiedy zacząłem pracę z Kobem, starałem się go przekonać, by nie robił nic na siłę, by pozwolił, aby rytm gry pojawił się naturalnie. Wtedy nie chciał mnie słuchać, ale teraz się zmienił. „Starałem się korzystać z gry moich kolegów – powiedział po meczu. – W ten sposób staram się być lepszy: uczę się, jak wykorzystać moich kolegów z drużyny do tworzenia okazji strzeleckich, robić swoje i po prostu pozwolić, aby gra i okazje same do mnie przyszły". Brzmiał coraz bardziej jak ja!

Wróciliśmy do L.A. i rozgromiliśmy Spurs 111:72. Kobe i Shaq zdobyli łącznie 71 punktów, czyli tylko jeden mniej niż cała drużyna naszych przeciwników. Dwa dni później zakończyliśmy finał Zachodu. Tym razem bohaterem był Fish, który trafił 6 z 7 rzutów za trzy, zdobywając 28 punktów – najwięcej w karierze.

Choć staraliśmy się tonować nastroje, trudno było nie zauważyć, że dzieje się coś naprawdę wielkiego. „Coś większego niż Shaq. Coś

większego niż Kobe. Większego niż jakikolwiek wysiłek jednej czy dwóch osób – powiedział Fox po zwycięstwie numer trzy. – Nigdy wcześniej czegoś takiego nie widziałem. Jakbyśmy stawali się teamem, którym zawsze chcieliśmy być”.

Te gadki o historii i przeznaczeniu nie wystraszyły naszego finałowego rywala – Philadelphia 76ers. Był to waleczny, zapalczywy zespół pod wodzą malutkiego Allena Iversona – który przy wzroście 180 centymetrów był najniższym laureatem nagrody MVP w historii NBA. Iverson nie spodziewał się przegrać do zera – wskazał na swoje serce i powiedział: „Tu wygrywa się mistrzostwa”.

Po jego szalonym występie w Staples Center w meczu numer jeden wyglądało na to, że może mieć rację. Zdobył 48 punktów, a Sixers nadrobili 5-punktową stratę w dogrywce, kończąc naszą serię zwycięstw na 19. Szczerze mówiąc, ulżyło mi, gdy wrzawa dotycząca tej serii umilkła. Teraz mogliśmy się skupić na pokonaniu Sixers. Przed następnym spotkaniem Iverson zapowiedział, że Sixers będą „szerzyć wojnę”, ale Kobe się nie wystraszył. Nie ustąpił też Iversonowi podczas pyskówki na środku boiska, a potem go uciszył, zdobywając 31 punktów i 8 zbiórek. Wygraliśmy 98:89.

To był dopiero początek. Mecz numer trzy w Filadelfii okazał się kolejną bójką uliczną. Shaq i Fish wylecieli za faule na dwie minuty przed końcem, przy naszym 2-punktowym prowadzeniu. Zero problemu. W końcowych minutach Kobe i Fox wytrzymali presję, a Horry pojawił się znikąd i przypieczętował wygraną swoją firmową trójką i czterema wolnymi. „76ers mają serce, ale co z tego? – powiedział Shaw. – Możesz mieć serce i przegrać. My mamy serce, mamy też kontuzje i gramy pomimo to”.

Reszta serii przemknęła w okamgnieniu. Wygraliśmy mecz numer cztery za pomocą „wielkiej ilości Shaqa”, jak to ujął Iverson, i dwa dni później zdobyliśmy mistrzostwo po meczu, który mało kto nazwałby dziełem sztuki. Horry, w swoim stylu, doskonale podsumował tę chwilę: „To moment zakończenia. Tyle zamieszania. Tyle problemów. Tylu ludzi mówiących, co się nam uda, a co nie. Teraz to się kończy. Do tego się to sprowadza”.

Czułem ulgę, że ten zwariowany sezon wreszcie się zakończył. Ale gdy sięgam do niego pamięcią, zdaję sobie sprawę, że nauczyłem się wtedy ważnej lekcji – jak przeistoczyć konflikt w proces ozdrowieńczy. Gandhi powiedział kiedyś: „Cierpienie, do którego podchodzimy z radością, przestaje być cierpieniem i staje się nieopisaną radością”. Gdybyśmy próbowali stłumić ten konflikt zamiast pozwolić mu naturalnie się wypalić, ten młody, dorastający zespół być może nigdy nie osiągnąłby poziomu, na który się ostatecznie wzniósł. Bez bólu Lakersi nie odkryliby swojej duszy.

17

Raz, dwa, trzy – Lakers!

Cieszyć się zaufaniem to większy komplement niż być kochanym.

George MacDonald

Pewnego dnia u progu sezonu 2001/02 Rick Fox powiedział mi, że nie czuje się już „na haju” i to doprowadza go do szaleństwa. Nie mówił wcale o narkotykach – odwoływał się do duchowego uniesienia, które czuł podczas naszego drugiego mistrzowskiego sezonu. Rick wychował się w rodzinie zielonoświątkowców na Bahamach i w pełni mnie rozumiał, gdy mówiłem o koszykówce jako o grze duchowej. Powiedział, że gdy wszyscy grali, mając wspólny cel, było to pięknym doświadczeniem, nieporównywalnym z niczym, co wcześniej przydarzyło mu się w życiu. I nagle to niesamowite uczucie ulotniło się niczym sen, a Rick marzył, by wróciło.

Wiedziałem, o czym mówi. Sam to przeżyłem. To, co czuł Rick, jest czasem określane mianem „duchowego uzależnienia”. To poczucie przynależności tak potężne i tak radosne, że chcemy, aby nigdy nie zniknęło. Ale im bardziej się go trzymamy, tym bardziej robi się nieuchwytne. Próbowałem wyjaśnić Rickowi, że jego doświadczenie w minionym sezonie, choć doniosłe, było tylko chwilowe. Walka o to, by je przywrócić, była skazana na przegraną, bo wszystko się zmieniło. Także sam Rick. Czasem koszykówka może być radosną wędrówką, jak dla nas pod koniec sezonu 2000/01, czasem staje się też mozolnym tyraniem. Ale jeśli na każdy sezon spojrzymy jak na osobną przygodę, to każdy nabiera swoistego piękna.

Od pierwszego dnia wiedziałem że w sezonie 2001/02 łatwo nie będzie. *Threepeats* (czyli trzecie zwycięstwa z rzędu) nigdy nie są proste. Dobra wiadomość była taka, że Kobe i Shaq się dogadywali. Nie dogryzali sobie i często widziałem, że wspólnie żartują podczas treningów i po nich. Podczas podróży do Filadelfii Shaq i kilku innych członków drużyny uczestniczyło

w ceremonii zawieszenia koszulki Kobego pod kopułą hali w jego szkole średniej, a po uroczystości Shaq publicznie przytulił Bryanta.

Nie wszystko było równie miłe. Nasz skład znów się zmienił. Generalnie składy Lakers zmieniały się bardziej i szybciej, niż miało to miejsce w Bulls. W biurze Jeanie wisi zbiorowy portret zawodników, którzy mieli udział we wszystkich trzech mistrzowskich sezonach podczas mojego pierwszego pobytu w L.A. Na obrazie jest tylko siedmiu graczy: O'Neal, Bryant, Horry, Fox, Fisher, Shaw i Devean George. Reszta składu nieustannie się zmieniała. Jedni zawodnicy grali ważne role, inni nigdy nie znaleźli swojej niszy. Ta loteria powodowała, że między jednym sezonem a drugim trudno było utrzymać w zespole poczucie jedności.

Latem straciliśmy dwóch ostatnich członków teamu, którzy mieli za sobą staż w Bulls. Ron Harper przeszedł na od dawna odkładaną emeryturę, Horace Grant wrócił do Orlando Magic. Zastąpiło ich dwóch solidnych graczy: sześciokrotny uczestnik Meczu Gwiazd Mitch Richmond i obiecujący skrzydłowy z San Antonio, Samaki Walker. Nie sposób jednak było zastąpić doświadczenia Rona i Horace'a i ich kojącego wpływu na drużynę.

Jeśli drugi sezon przypominał czasami operę mydlaną, trzeci przywoływał na myśl *Obłomowa*, rosyjską powieść o młodym człowieku, który z braku siły woli spędza większość czasu, leżąc w łóżku. Naszym największym problemem była nuda. Ta przypadłość dotyka wiele mistrzowskich drużyn, ale Lakersi borykali się z nią szczególnie. Ten zespół osiągnął tak ogromny sukces w krótkim czasie, że zawodnicy uwierzyli, iż posiadają magiczny przełącznik, dzięki któremu można automatycznie wznieść się na inny poziom – tak jak to zrobiliśmy rok wcześniej.

Fox miał interesującą teorię na ten temat. Uważał, że na początku sezonu gracze mieli tak napęczniałe ego, że wierzyli, iż znają drogę do mistrzostwa lepiej od swych trenerów. „W pierwszym roku ślepo wierzyliśmy, w drugim radośnie współuczestniczyliśmy, w trzecim chcieliśmy przejąć ster". Rick pamięta, że było znacznie więcej dyskusji na temat podejmowania decyzji przez trenerów. „Nie nazwałbym tego anarchią, ale gracze odważniej wypowiadali swoje opinie i szukali sposobów na ominięcie trójkąta". W efekcie drużyna często traciła rytm.

Nie zaskoczyło mnie to. Podobny proces widziałem wcześniej w Bulls, podczas pierwszej potrójnej serii mistrzowskiej. Uważałem, że Lakers ewoluują, stają się dojrzalszym zespołem, co jest nieuchronną konsekwencją naszych starań, by gracze samodzielnie podejmowali decyzje i nie byli w każdym aspekcie zależni od ławki trenerskiej. Dyskusjom byłem zawsze przychylny, nawet jeśli tymczasowo zaburzały harmonię w drużynie. Oznaczały bowiem, że graczom zależy na rozwiązywaniu problemów. Głównym zagrożeniem było to, że większość zawodników może porzucić dogmat bezinteresowności i gry zespołowej, który był fundamentem naszej drużyny. A to oznaczałoby chaos.

Błędem, który często popełniają zespoły mistrzowskie, jest chęć powtórzenia tego, co działało rok wcześniej – „zwycięskiej formuły". To się rzadko sprawdza, bo rywale w międzyczasie uważnie przestudiowali wszystkie nagrania i wiedzą, jak przeciwstawić się każdemu twojemu ruchowi. Kluczem do utrzymania się na szczycie jest więc ciągły rozwój. Zwyciężanie polega na ruchu ku nieznanemu i stworzeniu czegoś nowego. Pamiętacie tę scenę w pierwszym filmie z Indianą Jonesem, kiedy ktoś pyta się Indy'ego, co ten teraz zrobi, a on odpowiada: „Nie mam pojęcia. Improwizuję". Tak ja postrzegam przywództwo. To akt kontrolowanej improwizacji – podobnie jak w przypadku najwybitniejszych jazzmanów.

Samozadowolenie nie było jedynym problemem naszej drużyny. Najbardziej martwiłem się o zdrowie Shaqa. Przed wyjazdem na wakacje obiecał, że zbije wagę i wróci, ważąc tyle, ile w swoim pierwszym sezonie – 130 kilogramów. Tymczasem pojawił się o 20 kilogramów cięższy, nie w pełni zdrów po operacji małego palca u ręki i z palcami u nóg w fatalnym stanie.

Wobec Shaqa, tak jak i wobec innych graczy, musiałem znaleźć najskuteczniejszy sposób komunikacji. Na szczęście od początku byliśmy w stanie porozumieć się bez zbędnego bullshitu i czasem zwracałem się do niego bardzo bezpośrednio. Na przykład tuż przed drugim meczem finałów 2001 powiedziałem mu, by nie bał się atakować Allena Iversona, gdy ten będzie wchodzić pod kosz. Shaq był tak urażony sugestią, że się obawia Iversona, że aż zapomniał poprowadzić przedmeczowej wyliczanki „One, two, three – Lakers!". Ale zablokował 8 rzutów i zneutralizował Iversona.

Czasami również motywowałem Shaqa pośrednio – za pomocą mediów. Podczas śródsezonowej chandry w latach 2000–2001 zachęciłem Shaqa do większej waleczności, mówiąc dziennikarzom, że moim zdaniem tylko Kobe i Fox dają z siebie wszystko. Shaq czuł się dotknięty tą opinią, ale stał się znacznie bardziej agresywny na parkiecie. I o to chodziło.

Shaq miał wiele szacunku dla starszych mężczyzn, którzy mogli pełnić rolę autorytetu. Tak wychował go jego przybrany ojciec, Phil, zawodowy wojskowy, którego Shaq nazywał „Sierżantem". W moim pierwszym roku w Lakers Shaq zaczął mówić o mnie jako o swoim „białym ojcu". Był tak przyzwyczajony do okazywania szacunku, że często – gdy chciał mi się sprzeciwić – używał do tego innych. W pierwszym sezonie poprosiłem, aby grał pełne 48 minut w meczu zamiast 40. Próbował przez tydzień czy dwa, ale uznał, że potrzebuje więcej odpoczynku. Zamiast samemu mi to powiedzieć, wysłał jako pośrednika Johna Salleya. Innym razem przysłał jednego z trenerów z informacją, że tego dnia opuści trening. Kiedy zapytałem dlaczego, trener powiedział że Shaq, który szkolił się na oficera policji, całą noc spędził, jeżdżąc po ulicach L.A. i szukając skradzionych samochodów. W głębi serca ten wielki chłopak marzył, aby stać się prawdziwym Clarkiem Kentem.

Szkoleniowcy Lakers nazywali Shaqa „Wielkim Smutasem", bo gdy był rozczarowany swą grą lub gdy męczyły go kontuzje, stawał się ponury i markotny. Większość frustracji kierował ku mnie. Na początku sezonu 2001/02 ukarałem go za to, że po narodzinach córki wziął dwa dni wolnego – a poprosił tylko o jeden. W odpowiedzi Shaq przekazał dziennikarzom: „Skurwiel wie, co może sobie zrobić z tą karą". Ale już w następnym meczu, przeciw Houston, zdobył dla nas 30 punktów i 13 zbiórek.

Popisy w mediach nie martwiły mnie tak jak sytuacje, gdy Shaq atakował któregoś ze swych kolegów z zespołu. To zdarzyło się w pojedynku z San Antonio w playoffach 2003 roku. Shaq był wściekły, bo Devean George w samej końcówce popełnił błąd, który pozwolił Malikowi Rose'owi na ofensywną zbiórkę i celną dobitkę, wobec czego przegraliśmy. W szatni po meczu Shaq rzucił się na Deveana, ale Brian Shaw go powstrzymał.

Shaw był sumieniem drużyny. Dobrze czytał dynamikę wzajemnych relacji i zachęcałem go, by mówił, co myśli. „Mama zawsze powtarzała, że to gadulstwo wpędzi mnie kiedyś w kłopoty – wspomina Brian. – Jeśli

dostrzegałem, że coś jest nie tak, musiałem to powiedzieć. Uważałem, że tak długo, jak mówię prawdę, nic mi się nie stanie. Nie można się złościć na prawdę".

Gdy Brian zobaczył, że Shaq atakuje Deveana, wykrzyknął: „Gdybyś z taką werwą skakał po zbiórki, to sam byś zebrał tę piłkę i pewnie byśmy wygrali. Więc zamiast się wyżywać na Deveanie może sam weźmiesz odpowiedzialność za to, że zawiodłeś?". Shaq zostawił Deveana i runął na Briana, który próbował go odepchnąć, ale skończył wleczony dookoła szatni przez Shaqa, z pokrwawionymi kolanami. Pozostali musieli ich rozdzielać.

„Shaq był na mnie wściekły, bo go zraniłem – mówi Brian. – Ale kilka dni później podszedł do mnie i powiedział: »Wiesz co, miałeś rację. Nawaliłem. Nie powinienem był się tak zachować«".

Kobe również przechodził w tym sezonie trudną zmianę. Poprzedniej wiosny pokłócił się ze swoją rodziną z powodu małżeństwa z Vanessą Laine, 18-latką, która dopiero ukończyła liceum. Rodzice Kobego, którzy mieszkali wspólnie z nim w Brentwood, przekonywali, że na małżeństwo jest jeszcze za młody, ale Kobe chciał zacząć nowe życie: „Wszystko robię, kiedy jestem młody", powiedział dziennikarzom.

Joe i Pam Bryantowie, którzy regularnie chodzili na mecze Lakers, wrócili do Filadelfii, ale nie przyszli na finały, które tego lata rozgrywały się w ich rodzinnym mieście. Kobe pogodził się z nimi dopiero dwa lata później. W tym czasie wraz z Vanessą przeniósł się do nowego domu, nieopodal matki Vanessy w Newport Beach. Wkrótce urodziła im się córka Natalia.

W swej gonitwie, by jak najszybciej dostać się do NBA, Kobe opuścił *college*, a tym samym ominęło go wiele zdarzeń towarzyszących samodzielnemu poznawaniu świata. Teraz, po zerwaniu kontaktów z rodzicami, zaczął się obnosić ze swoją niezależnością, czasami w zadziwiający sposób. Zawsze unikał utarczek z innymi graczami, ale w sezonie 2001/02 chwilami stawał się napastliwy. Raz w autobusie wdał się w kłótnię z Samakim Walkerem i niespodziewanie go uderzył. Samaki obśmiał to, mówiąc: „Dobrze było widzieć to zaangażowanie". Później, podczas meczu w Staples Center, zareagował agresją na bluzgi Reggiego Millera, goniąc go po całym boisku z zaciśniętymi pięściami. W końcu obaj zwalili się na stolik sędziowski, a Kobe został zawieszony na dwa mecze.

Kobe miał w sobie wiele stłumionej furii i martwiłem się, że może zrobić coś, czego później będzie żałować. Ale Brian, który stał się powiernikiem i mentorem Kobego, uważał, że te bójki są sygnałem dorastania, że Kobe „staje się mężczyzną i określa, na co się godzi, a czego nie będzie tolerować". Gdy obserwowało się Kobego, który w tym sezonie stał się jednym z kapitanów drużyny, „widać było, jak dorasta, jak staje się dobrym kolegą i chłopakiem takim jak my. Nadal czasem odlatywał i mówił te swoje rzeczy, ale przez większość czasu czuł się komfortowo we własnej skórze i był znacznie pewniejszy tego, kim jest", mówi Shaw.

Tylko za pomocą improwizacji mogliśmy przebrnąć przez sezon 2001/02. Nic w jego trakcie nie odpowiadało wzorcom, które widziałem w poprzednich latach. Zaczęliśmy z bilansem 16:1, najlepszym w naszej historii, a media zaczęły szeptać, że jesteśmy w stanie pobić należący do Bulls rekord 72 zwycięstw w sezonie. Dobra passa nie trwała jednak długo. W grudniu opanowała nas dziwna niemoc, która trwała aż do połowy lutego. Choć w pojedynkach z silnymi drużynami dawaliśmy radę, sześciokrotnie ulegliśmy słabeuszom, w tym dwukrotnie przebudowującym się Bulls. Potem wszystko się trochę wyrównało, ale nie byliśmy w stanie wcisnąć tego magicznego włącznika, o którym wszyscy mówili.

Wiedziałem, że zespół stać na znacznie więcej. Sztuką było utrzymać razem umysł, ciało i ducha i wspólnie dobrnąć do playoffów. Jednym z moich największych niepowodzeń było wpasowywanie do drużyny Mitcha Richmonda. Mitch był świetnym strzelcem, ze średnią ponad 22 punktów przed tym sezonem, ale miał kłopoty z adaptacją do trójkąta. Słabo też sprawdzał się w grze z ławki, bo potrzebował wiele czasu na rozgrzanie nóg. Na szczęście pod koniec sezonu Shaw był w stanie przejąć rolę obrońcy numer trzy.

Ponieważ nasza ławka nie była zbyt mocna, musiałem w ogromnym stopniu polegać na pierwszej piątce. A tu znużenie zaczęło się objawiać coraz bardziej. Aby najważniejsi gracze nie wypalili się przedwcześnie, zdecydowałem się odpuścić trochę końcówkę sezonu. W efekcie przystąpiliśmy do playoffów z drugiego miejsca na Zachodzie, nadal poszukując naszego *mojo*[63].

W pierwszej rundzie playoffów zwyciężyliśmy z Portland do zera, ale nasza gra nie robiła dobrego wrażenia. Dopiero po porażce ze Spurs we własnej hali, w drugiej rundzie playoffów, ocknęliśmy się i zaczęliśmy grać, jak na mistrza przystało.

Shaq cierpiał. Do bólu palców u nóg doszła w meczu numer jeden rana na palcu wskazującym rzucającej ręki i skręcona lewa kostka w meczu numer dwa. Mimo to uważałem, że musi być bardziej agresywny i nieustannie mu to powtarzałem. Gdy reporterzy zapytali mnie o Shaqa przed pojedynkiem numer trzy, powiedziałem: „Miałem z nim gorącą dyskusję, żeby się angażował, gonił za piłkami… Skarżył mi się, że boli go paluch". Shaq w tym tygodniu unikał mediów, ale przyciśnięty o komentarz, odparł: „A zapytajcie Phila. On, kurwa, wie wszystko".

W meczu jednak dał z siebie 100 procent, tak jak się spodziewałem. Mimo urazu palca zdobył 22 punkty, mimo problemów ze stopami miał 15 zbiórek. Powstrzymał też najgroźniejszego zawodnika Spurs, Tima Duncana, który spudłował 17 z 26 rzutów z gry.

Choć Shaq się postarał, ta chwila należała do Kobego. Na 6:28 przed końcem, przy naszym prowadzeniu 81:80, Kobe zdobył 7 punktów. Nasza seria 11 punktów zdobytych i tylko 2 straconych zapewniła nam zwycięstwo. Po meczu Kobe brzmiał, jakby właśnie wyszedł z warsztatu medytacji: „Byłem bardziej skupiony na tym, co dzieje się wokół. Jeśli nadmiernie zaangażujesz się emocjonalnie, detale zaczynają ci umykać. Musisz wyjść poza krąg".

Ten mecz dowiódł, jak świetną drużyną możemy być w czwartej kwarcie. W spotkaniu numer cztery przegrywaliśmy 10 punktami na 4:55 przed końcem i Kobe znowu pokazał, na co go stać, trafiając dwie trójki, a wreszcie zbierając piłkę i skutecznie dobijając na 5,1 sekundy przed końcem. Zwyciężyliśmy 87:85. Dwie noce później wygraliśmy końcówkę 10:4 i całą serię 4:1. Zespół odkrywał swoją nową tożsamość – tych, którzy świetnie kończą. I w samą porę!

Fani w Sacramento – nasi gospodarze w finałach Konferencji Zachodniej – uwielbiali nas nienawidzić. Od czasu, gdy parę lat wcześ-niej zakpiłem z nich, mówiąc, że ich miasto to na wpół cywilizowana wiocha zamieszkana przez pastuchów, próbowali się na mnie odegrać. Dzwonili krowimi

dzwoneczkami, wywrzaskiwali przekleństwa zza naszej ławki i tak dalej. Oczywiście fakt, że dwukrotnie wyeliminowaliśmy Kings z playoffów, nie pomagał.

Tego roku jednak wierni kibice Sacramento mieli powody do optymizmu. Ich chłopcy zakończyli sezon z najlepszym wynikiem w lidze (61:21) i przewagą własnego boiska w playoffach. Byli jednym z najlepiej rzucających teamów, jakie widziałem w życiu. Mieli wybitnego skrzydłowego Chrisa Webbera i całą bandę strzelców, którzy mogli nas zranić z każdego miejsca – Vlade Divaca, Predraga Stojakovicia, Douga Christiego i Hedo Turkoglu. Prowadził ich szybki, nowy rozgrywający Mike Bibby – nieustraszony w ataku specjalista od zwycięskich akcji.

Wygraliśmy mecz numer jeden w Sacramento, bijąc przy okazji rekord kolejnych zwycięstw w playoffach na wyjeździe (12). Ale Kings wyrównali stan rywalizacji w spotkaniu numer trzy, wykorzystując fakt, że Kobe czymś się zatruł. W tym pojedynku czekała nas duża i niemiła niespodzianka – Kings wygrali zdecydowanie, Bibby i Webber łącznie zdobyli 50 punktów. Niewzruszony Kobe żartował z dziennikarzami: „No, teraz wreszcie się nam nie nudzi”.

W meczu numer cztery miał miejsce cud. Pierwsza połowa wyglądała blado, przegrywaliśmy 20 punktami i nic nam nie wychodziło. Ale w drugiej powstrzymaliśmy szybki atak Kings, zwolniliśmy tempo i zaczęliśmy odrabiać straty. Na 11 sekund przed końcem przegrywaliśmy 2 punktami. Kobe wszedł pod kosz, nie trafił. Shaq zebrał piłkę, dobił, również nie trafił. Center Kings Vlade Divac wybił piłkę, a ta poleciała wprost w ręce Roberta Horry’ego, który stał niekryty na linii rzutów za trzy. Jakby zgodnie z napisanym wcześniej scenariuszem Robert złożył się do rzutu, wypuścił piłkę z rąk i patrzył, jak wpada czyściuteńko do kosza przy dźwięku syreny końcowej. Lakers 100 – Kings 99.

To był klasyczny Robert Horry. O takich właśnie rzutach marzą młodzi chłopcy. Mimo to od uciszenia krowich dzwonków wciąż dzieliło nas niemało. Kings odgryźli się w meczu numer pięć i na swoim boisku objęli prowadzenie 3:2. Lakers jednak nie panikowali. O 2.30 nad ranem w dniu szóstego spotkania Kobe zadzwonił do swego nowego najlepszego przyjaciela – Shaqa – i powiedział: „Hej, wielkoludzie. Potrzebuję cię jutro. Przejdziemy do historii”. Shaq jeszcze nie spał, myślał o nadchodzącym

meczu, i nawzajem się nakręcili. „Perspektywa eliminacji nic dla nas nie oznacza. Ani dla niego, ani dla mnie”, powiedział później Kobe dziennikarzom.

Shaq był tej nocy wręcz nie do zatrzymania. Zdobył 41 punktów, 17 zbiórek i całkowicie zdominował strefę pod koszem. Kings rzucili na niego wszystko, co mogli, a w ostatnich minutach i Divac, i Scott Pollard zeszli z parkietu za faule i pozostał im tylko rezerwowy center Lawrence Funderburke, bezradny wobec podkoszowych zwodów Shaqa. „Musisz mnie sfaulować, by mnie zatrzymać. Kropka”, powiedział później Shaq. Kobe też był w formie, zdobywając 31 punktów, w tym 4 z rzutów wolnych w ostatnich sekundach, które przypieczętowały nasze zwycięstwo 106:100.

W następną niedzielę w hali Arco Arena czekał na nas komitet powitalny fanów Sacramento, którzy – widząc nasz samochód – pokazali nam gołe dupy. Zawodnicy się uśmiali. Przydał nam się ten żart, bo obniżył ciśnienie przed meczem, który dla wielu mógł się okazać najtrudniejszym w życiu. Nasz team naprawdę świetnie sprawował się na wyjazdach, ale granie meczu numer siedem na boisku przeciwnika jest jednym z najtrudniejszych testów, jakie można sobie wyobrazić. Ostatni raz przydarzyło mi się to w 1973 roku, gdy musieliśmy pokonać Celtów w Bostonie, by wygrać Konferencję Wschodnią. To był jeden z najbardziej nerwowych – choć i radosnych – dni w mojej karierze.

Lakersi byli bardzo spokojni. Wcześniej tego dnia medytowaliśmy wspólnie w hotelu. Byłem miło zaskoczony tym, że gdy wszedłem do pokoju, wszyscy byli już na swych miejscach, przygotowani do medytacji. Gdy siedzieliśmy w milczeniu, czułem, że zawodnicy wspierają się, przygotowują psychicznie do pojedynku, który ich czeka. Wspólnie przeszli przez niejedno i instynktownie wiedzieli, że ich wzajemna więź pomoże im się uporać z niepewnością i presją.

Mieli rację. To nie był zwykły mecz, ale wykańczający maraton, który trwał przez ponad trzy godziny. Koniec końców zwyciężyło zbiorowe opanowanie Lakers. Przewaga zmieniała się 17 razy. Gdy Bibby trafił dwa wolne wyrównujące stan meczu na 100:100, a potem Shaq spudłował równo z końcową syreną, doszło do dogrywki. To był brutalny sprawdzian determinacji i jak powiedział Fisher Billowi Plaschkemu z „Los Angeles Timesa”, musieliśmy „dokopać się głębiej niż kiedykolwiek wcześniej”.

Byłem żwawszy niż zwykle, bo chciałem, aby gracze utrzymywali skupienie. Kobe powiedział, że jego zdaniem Kings grali lepiej niż my. Ale to my walczyliśmy zacieklej, co opłaciło się w końcowych minutach. Fox zebrał 14 piłek – najwięcej w karierze – Horry dołożył kolejnych 12. A Kings byli wyraźnie wytrąceni z równowagi. Spudłowali 14 z 30 rzutów wolnych – my pomyliliśmy się tylko 6 razy w 33 próbach. Podczas dwu ostatnich minut dogrywki zmarnowali dwupunktową przewagę, dwukrotnie tracąc piłkę i pudłując 5 rzutów z rzędu.

Końcówka była dziełem całej drużyny. Shaq trafił z wyskoku, a potem dwa wolne, Fish i Kobe także dodali po dwa punkty z linii, dzięki czemu uzyskaliśmy bezpieczną przewagę. Po ostatnim gwizdku gracze byli tak zmęczeni, że z trudem zdołali się cieszyć. Wynik ich jednak nie zdziwił. „Gramy razem od pięciu lat – powiedział Horry. – Gdybyśmy nie wiedzieli, co robić, coś byłoby nie tak”.

Shaq, który zagrał wyczerpujące 51 minut, zdawał się mniej pogodny niż zwykle. Ale gdy nasz autobus odjeżdżał z parkingu, O’Neal spostrzegł grupkę lżących nas fanów Sacramento i postanowił ich godnie pożegnać, ściągając spodenki, czyli w stylu, w którym nas tu powitano. Ktoś nazwał później ten pokaz „wschodzącą pełnią Księżyca”.

W mojej głowie właśnie rozegraliśmy mecz o tytuł, ale musieliśmy jeszcze przebrnąć przez finały ligi. Naszym rywalem byli New Jersey Nets. Mieli Jasona Kidda, jednego z najlepszych rozgrywających w NBA, i silnego skrzydłowego Kenyona Martina. Nie mieli jednak żadnej odpowiedzi na Shaqa. Początkowo krył go pierwszoroczniak Jason Collins, ale Shaq go rozdeptał, zdobywając średnio 36 punktów w meczu i sięgając po swój trzeci tytuł MVP finałów. Wykorzystując siłę Shaqa, rozbiliśmy Nets do zera. Staliśmy się pierwszym od lat 60. – gdy siedzibą klubu było jeszcze Minneapolis – teamem Lakers, który sięgnął po trzy pierścienie mistrzowskie z rzędu. Teraz mogliśmy naprawdę nazywać się dynastią.

Dzięki temu zwycięstwu wyrównałem należący do Reda Auerbacha rekord mistrzowskich tytułów: dziewięć. Media zrobiły wokół tego wielką wrzawę, zwłaszcza gdy Auerbach powiedział, że trudno mnie uznać za wielkiego trenera, bo nigdy nie zbudowałem teamu od podstaw ani nie trenowałem młodych graczy. Powiedziałem, że dedykuję to zwycięstwo mojemu mentorowi Redowi Holzmanowi, który – gdyby żył – byłby rad, że dorównałem jego arcyrywalowi. Ale większe znaczenie miało dla mnie to,

co stało się udziałem naszej drużyny. Gdy zacząłem pracę w Lakers, myślałem, że stać nas na wielkie rzeczy, jeśli tylko dotrzemy do punktu, w którym gracze ufają sobie nawzajem i są w stanie poświęcić się czemuś, co przerasta ich samych. Mimo to nie jestem pewien, czy w środku tego długiego i trudnego sezonu, gdy ośmieszali nas Memphis Grizzlies, postawiłbym pieniądze na to, że przejdziemy do historii. Na szczęście w decydującej chwili gracze sięgnęli w głąb siebie i stworzyli mistrzowską drużynę, opartą na zaufaniu.

Zawodnikiem, który rozumiał to najlepiej, był – co może dziwić – Kobe Bryant. Rok albo dwa lata wcześniej drwiłby z takich pomysłów, ale dorósł, a drużyna dorosła wraz z nim. „Mamy za sobą tyle wojen – powiedział – że zaufanie tworzy się naturalnie. Im więcej wspólnych bitew, tym lepiej rozumiesz ludzi, po których stronie walczysz”.

Jeden oddech. Jeden umysł. Jeden duch.

18
Mądrość gniewu

Utrzymywanie gniewu jest jak trzymanie rozżarzonego węgielka z zamiarem rzucenia nim w kogoś; to Ty kończysz z poparzeniami.

Budda

To miało być spokojne lato. Gdy jechałem na motorze przez Góry Skaliste, cieszyłem się, że zostawiam za sobą sezon 2002/03. To był trudny rok, znaczony licznymi kontuzjami – duży paluch Shaqa, kolano Kobego, stopa Ricka Foxa. Dokuśtykaliśmy do playoffów i ledwo przetrwaliśmy wykańczający pojedynek w pierwszej rundzie z Timberwolves. Zwieńczeniem sezonu, jeśli chodzi o kwestie zdrowotne, były półfinały przeciw San Antonio Spurs. Wtedy dowiedziałem się, że jedna z moich tętnic wieńcowych jest w 90 procentach niedrożna i muszę natychmiast przejść angioplastykę. Jak się okazało, zabieg zakończył się znacznie lepiej niż nasze starcie ze Spurs. Po raz pierwszy za mojej kadencji w Lakers nie dotarliśmy nawet do finałów Konferencji Zachodniej, nie mówiąc o pierścieniach mistrzowskich.

Tak, byłem więcej niż gotów zostawić ten sezon za sobą. Od czasu operacji czułem się lepiej niż przez wiele ostatnich lat, byłem rad, że mam okazję się zastanowić, jaki będzie następny rozdział w moim życiu. Choć zespół latem stracił na rzecz Spurs Roberta Horry'ego, pozyskaliśmy Gary'ego Paytona oraz przyszłego członka Galerii Sław Karla Malone'a. Malone był wzorcowym silnym skrzydłowym, który potrafił zdobywać ponad 20 punktów w meczu, zbierać 8 do 10 piłek i zatykać swym potężnym ciałem drogę do kosza. Payton był nie tylko jednym najlepszych rozgrywających w lidze, ale też nieustępliwym defensorem (stąd jego przydomek „Rękawica"[64]), który – miałem nadzieję – będzie w stanie spowolnić innych niedużych szybkobiegaczy z NBA. Miałem trochę obaw związanych z wpasowaniem się nowych gwiazd do drużyny, w której byli

już przecież Shaq i Kobe. Ale to był fajny problem i czułem się podekscytowany.

Bez pośpiechu jechałem swoim BMW z L.A., przez Arizonę, aż do Durango w stanie Kolorado, gdzie spotkałem się z przyjacielem i z kuzynem. Później oszołamiająca górska droga wiodła mnie do Ouray, a następnym przystankiem było Eagle w Kolorado, niewielka mieścina nieopodal Vail. Tu zabrałem kumpla z liceum i razem ruszyliśmy na zjazd absolwentów w Williston w stanie Dakota Północna. Gdy wyjeżdżaliśmy, nie miałem pojęcia, że za kilka dni Eagle trafi na czołówki gazet i pogrąży mnie w koszmarze bólu i dezinformacji. Minęliśmy właśnie Deadwood w Dakocie Południowej, a ja odbierałem klucze do pokoju w motelu w moim rodzinnym Williston, gdy zadzwonił telefon.

To był Mitch Kupchak. Dzwonił, by poinformować mnie, że Kobe został aresztowany w Eagle pod zarzutem napaści seksualnej. Nie informując ani mnie, ani nikogo innego w Lakers, Kobe zaplanował operację kolana w Vail. W noc poprzedzającą zabieg zaprosił do swojego pokoju hotelowego w pobliskim Edwards 19-latkę na spotkanie, które nazwał „seksem za przyzwoleniem”. Jednak dzień później kobieta poszła na policję, twierdząc, że została zgwałcona.

Śledząc doniesienia, które pojawiały się w kolejnych tygodniach, trudno było ocenić, co naprawdę się wydarzyło. Miałem problem z uwierzeniem, że Kobe był zdolny popełnić taki czyn, a dowody wydawały się w najlepszym razie powierzchowne. 18 lipca, w dniu, w którym formalnie wniesiono przeciw niemu zarzuty, zwołał konferencję prasową, na którą przyszedł z żoną. Stanowczo zaprzeczył zarzutom o gwałt, ale ze łzami w oczach przyznał się do zdrady i stosunku seksualnego z kobietą, która go oskarżyła.

Nie brakowało mi sympatii do Kobego i próbowałem – bez powodzenia – skontaktować się z nim, gdy doszły mnie te wieści. To był naprawdę duży ciężar dla mężczyzny, który dopiero skończył 24 lata i w rozmowach z kolegami często deklarował, że zamierza pozostać w monogamicznym związku przez resztę życia. Teraz oskarżono go o przestępstwo, które groziło mu wieloletnią odsiadką. Co więcej, Kobe zawsze pieczołowicie

dbał o swój wizerunek, teraz zaś nagle stał się tematem numer jeden dla tabloidów i gwiazd *talk show*.

W moim przypadku to zdarzenie otworzyło też starą ranę, która nigdy się w pełni nie zagoiła. Kilka lat wcześniej, gdy moja córka Brooke była na studiach i wybrała się na randkę z jednym z uczelnianych sportowców, padła ofiarą napaści seksualnej. Nigdy nie doszedłem do ładu z moją reakcją na to wydarzenie. Brooke oczekiwała, że się wścieknę i że poczuje się przeze mnie chroniona. Tymczasem ja zdusiłem swój gniew – jak mnie nauczono już w dzieciństwie. Gwoli ścisłoci, niewiele mogłem zrobić – sprawa była w rękach policji, mieszanie się w nią przyniosłoby więcej szkód niż pożytku. Jednak moje zachowanie – zero emocji, pełny spokój – nie pomogło Brooke. Czuła się bezbronna (ostatecznie po zgłoszeniu sprawy na policję zdecydowała się nie wnosić skargi).

Incydent z udziałem Kobego obudził cały mój uśpiony gniew i splamił obraz Kobego w moich oczach. Rozmawiałem o swoich emocjonalnych rozterkach z Jeanie i byłem zaskoczony jej pragmatycznym podejściem do sytuacji. Jej zdaniem to była bitwa prawna, a Kobe był jednym z naszych najbardziej wartościowych pracowników, naszym zadaniem było więc zapewnienie mu jak najlepszego wsparcia i pomocy w stoczeniu i wygraniu tej bitwy.

Dla mnie nie było to takie proste. Choć wiedziałem, że moim obowiązkiem jest wspierać Kobego, trudno mi było pozbyć się gniewu z uwagi na to, co przydarzyło się Brooke.

Moje zmagania z wewnętrznym gniewem przypominają mi starą przypowieść zen: pewnego deszczowego wieczoru dwaj mnisi wędrowali do swojego klasztoru, gdy dostrzegli piękną kobietę, która miała problemy z ominięciem kałuż na drodze. Starszy mnich zaproponował pomoc i przeniósł ją na drugą stronę drogi. Później tego wieczoru młodszy mnich podszedł do niego i powiedział: „Panie, jako mnisi nie powinniśmy dotykać kobiet”. „Tak, bracie”, odparł starszy. „Dlaczego więc, panie, przeniosłeś tę kobietę przez drogę?” Starszy mnich uśmiechnął się i powiedział: „Ja zostawiłem ją na skraju drogi, ale ty cały czas ją nosisz”.

Jak ten młodszy mnich miałem w głowie konkretny obraz, który zaburzył moje widzenie Kobego w sezonie 2003/04. Niezależnie jak bardzo starałem się go wymazać, gniew wciąż tlił się we mnie, co niestety nadało ton różnym dziwacznym wydarzeniom, które miały miejsce później.

Oczywiście w grę wchodziło znacznie więcej rzeczy niż tylko rzekome przestępstwo Kobego i moja reakcja na nie. Gdy we wrześniu wróciłem do L.A., nad drużyną zbierały się czarne chmury. Kobe nie tylko miał problemy prawne, ale też w tym sezonie kończył mu się kontrakt. To z kolei zmusiło Dr. Bussa do podjęcia kilku trudnych decyzji dotyczących przyszłości organizacji. Pierwsze sygnały z obozu Kobego były niekorzystne – wskazywały, że chce przenieść się do innej drużyny, gdzie mógłby być „da manem" i nie musiałby walczyć o to miano z Shaqiem. Zespołem, który interesował go najbardziej, był nasz lokalny rywal – Clippers. Na początku sezonu wykonał dziwaczną próbę rozmowy o swej przyszłości z coachem tej drużyny, Mikiem Dunleavym, łamiąc zasady NBA. Mike, chwała mu za to, nie pozwolił, by rozmowa zabrnęła za daleko.

Shaq zaś czuł się niekochany. Przybył na obóz treningowy, prosząc o przedłużenie swego wygasającego w 2006 roku kontraktu o dwa lata oraz o 60 milionów dolarów. To byłaby wysoka cena za gwiazdę, która już zaczynała pomalutku dogasać. Dr Buss, zawsze hojny wobec Shaqa, żachnął się, słysząc tę prośbę. I Shaq odreagował po swojemu. Podczas meczu sparingowego przeciw Golden State na Hawajach zrobił potężnego slam dunka i krzyknął do siedzącego w pierwszym rzędzie Dr. Bussa: „Czy teraz mi zapłacisz?".

Innym elementem nadchodzącej burzy był mój kontrakt, który również wygasał po zakończeniu sezonu. Przed startem rozgrywek spotkałem się z Dr. Bussem i zaczęliśmy dyskutować ramy nowej umowy. Zgodziliśmy się, że o szczegółach porozmawiamy później. Jakaś cząstka mnie domagała się przerwy od koszykówki, bym mógł oczyścić głowę i zająć się innymi rzeczami. Moja decyzja zależała w dużym stopniu od wyniku negocjacji z Kobem i Shaqiem. Gdyby Lakersi byli zmuszeni dokonać wyboru pomiędzy swymi gwiazdorami, opowiadałem się za zatrzymaniem Shaqa, bo łatwiej byłoby zbudować mistrzowski zespół wokół niego niż wokół Kobego. W kolejnych miesiącach stało się jednak jasne, że Dr Buss nie podziela mojej oceny.

Przed rozpoczęciem obozu treningowego spotkałem się z Kobem i próbowałem się rozeznać, jak daje sobie radę. Schudł i wyglądał na zmęczonego. Miał też w sobie szorstkość, której wcześniej nie widziałem. Zapewniłem, że w trakcie sezonu postaram się iść mu na rękę. Gdy zapytałem, jak się czuje, nie był zbytnio rozmowny; jego sposobem na stres było chowanie się w głąb siebie. Pod koniec naszej rozmowy powiedział mi jednak ze zdecydowaniem w oczach, że nie zamierza dłużej znosić bredni Shaqa.

Nie żartował. Po dość słabym debiucie w jednym z meczów przedsezonowych Shaq zasugerował, że Kobe powinien nieco zmienić grę i bardziej opierać się na kolegach – do czasu, gdy jego noga się nie wzmocni. Kobe odszczeknął, że Shaq powinien martwić się o swoją pozycję, a nie o to, co się dzieje na obronie. Ale Shaq nie odpuszczał: „Zapytaj Karla i Gary'ego, czemu tu są. Z powodu jednej osoby. Nie dwóch. Jednej. Kropka. Więc tak, on ma rację, nie mówię mu, jak ma grać na swojej pozycji. Mówię, jak ma grać w drużynie".

Shaq powiedział również, że jeśli Kobemu nie podoba się, że on zabiera głos, to może się w przyszłym roku wynosić, bo „ja się nigdzie nie wybieram".

Kilka dni później Kobe odgryzł się, zjadliwie krytykując Shaqa w rozmowie z Jimem Grayem w ESPN. Jeśli to ma być drużyna Shaqa, mówił Kobe, to musi on dawać innym przykład. A to znaczy, że nie może przyjeżdżać na obóz treningowy spasiony i bez formy i nie może obwiniać innych za niepowodzenia drużyny. „»Moja drużyna« nie istnieje tylko, kiedy wygrywamy. Istnieje też, gdy przegrywamy. A ciężar porażki trzeba umieć nieść równie elegancko jak mistrzowski puchar", powiedział Bryant, dodając, że jeśli zdecyduje się z końcem sezonu opuścić Lakers, ważnym powodem będzie „dziecinne samolubstwo i zazdrość Shaqa".

Shaq był wściekły i zagroził Mitchowi Kupchakowi, że kiedy następnym razem zobaczy Kobego, ten pożałuje ich spotkania. Gdy przyjechali na trening, decydowaliśmy się więc ich rozdzielić, żeby któryś z nich nie zrobił czegoś głupiego. Ja wziąłem Shaqa, a Mitch zaopiekował się Kobem. Później, gdy rozmawiałem z Kobem, wyznał, że tak naprawdę wściekła go decyzja Shaqa, by operację palca u nogi przeprowadzić tuż przed rozpoczęciem poprzedniego sezonu, co – zdaniem Kobego –

postawiło pod znakiem zapytania nasze szanse na czwarty pierścień. Nigdy wcześniej o tym nie wspomniał.

Na szczęście po ostatniej rundzie pyskówki wszystko na pewien czas ucichło. Pomogła nam obecność doświadczonych graczy, Karla i Gary'ego, którzy nie mieli cierpliwości do takich szczeniackich wybryków. Pomógł nam też wybitny początek sezonu, 19:5. Niestety sielanka nie trwała długo. W grudniu Karl uszkodził prawe kolano w meczu przeciw Suns, co wyłączyło go z gry na większość sezonu. Nie mieliśmy dobrego zastępcy, weszliśmy więc w etap apatii, z którego wybudziliśmy się dopiero w końcówce sezonu.

Mój plan, by dać Kobemu więcej przestrzeni, nie sprawdzał się najlepiej. Im więcej miał wolności, tym agresywniejszy się robił, a spora część jego złości skierowana była w moim kierunku. W przeszłości bywał pasywno-agresywny, gdy nie chciał zrobić czegoś, o co prosiłem. Ale teraz był agresywny wprost. Pozwalał sobie na sarkastyczne żarty podczas treningu i podważał mój autorytet w obecności innych graczy.

Skonsultowałem się z psychoterapeutą, który doradził, że z kimś takim jak Kobe najlepiej uporam się: 1) ograniczając krytykę i dając dużo pozytywnego feedbacku; 2) nie robiąc niczego, co mogłoby go skompromitować wobec innych; i 3) pozwalając mu wierzyć, że moje pomysły są tak naprawdę jego pomysłami. Próbowałem części tych taktyk i trochę pomogło. Ale Kobe był w ciężkim stanie. Walczył o przetrwanie i gdy presja stawała się nie do zniesienia, instynkt mu podpowiadał, że powinien się na kogoś rzucić.

Zdałem sobie sprawę, że niewiele mogę zrobić, by zmienić jego zachowanie. Ale mogłem zmienić swoją reakcję na jego wybuchy wściekłości. To była dla mnie ważna lekcja.

Zarządzanie gniewem jest najtrudniejszym zadaniem trenera. Wymaga ogromnej dozy cierpliwości i finezji, bo linia pomiędzy agresywną intensywnością, niezbędną do zwyciężania, a destrukcyjnym gniewem jest często cienka jak włos.

W niektórych plemionach indiańskich starszyzna rozpoznawała najbardziej gniewnych młodzieńców w wiosce i uczyła ich, jak przemienić ich dziką niekontrolowaną energię w źródło kreatywnej mocy i siły. Ci odważni ludzie często stawali się najskuteczniejszymi przywódcami

plemion. To samo próbowałem uczynić z młodymi zawodnikami w moich drużynach.

W kulturze Zachodu patrzymy na gniew jako na swego rodzaju skazę, którą należy wyeliminować. Ja tak właśnie zostałem wychowany. Moi rodzice, pobożni chrześcijanie, uważali, że gniew jest grzechem, który należy przepędzić. Ale nie da się go w 100 procentach wyeliminować. Im bardziej starasz się go zdusić, tym bardziej prawdopodobne, że kiedyś wybuchnie w gwałtowniejszej postaci. Właściwsze podejście polega na tym, aby jak najlepiej poznać jego wpływ na twój umysł i ciało, tak aby móc przemienić wynikającą zeń energię w coś produktywnego. Jak pisze nauczyciel buddyzmu Robert Thurman, „naszym celem z pewnością jest pokonanie gniewu, ale nie zniszczenie ognia, który wywołał. Będziemy dzierżyć ten ogień z mądrością i zmienimy go w coś kreatywnego".

Faktycznie, dwa niedawne badania opublikowane w „Journal of Experimental Social Psychology" wskazują, że istnieje związek pomiędzy złością a kreatywnością. Naukowcy odkryli, że gniew na początku zwiększył zdolność uczestników eksperymentu do kreatywnej „burzy mózgów". W innym badaniu ci sami naukowcy wykazali, że osoby ze skłonnościami do gniewu mają więcej kreatywnych pomysłów niż osoby, które odczuwały smutek lub nie odczuwały żadnych emocji. Wniosek: gniew to uczucie dodające energii, zwiększające nieprzerwaną uwagę, której potrzebujemy do rozwiązywania problemów, prowadzące do bardziej elastycznego myślenia w kategoriach „big picture".

Bez dwóch zdań gniew potrafi wyostrzyć umysł. To taki system wczesnego ostrzegania, zwracający naszą uwagę na rzeczy, które nam zagrażają. Gdy spojrzymy na gniew w ten sposób, może się on stać potężną siłą, zdolną przynieść pozytywne zmiany. Trzeba jednak dużo ćwiczyć – i nie pozwalać sobie na brak odwagi – aby wytrzymać obecność takich nieprzyjemnych uczuć i nie dać się im ponieść. Mój sposób jest taki, że gdy rodzi się gniew, to siadam do medytacji razem z nim. Obserwuję, jak przychodzi i odchodzi, przychodzi i odchodzi. Powoli, krok po kroku, nauczyłem się, że jeśli jestem w stanie utrzymać swój gniew, często objawiający się w postaci niepokoju, i przeciwstawić się wyuczonemu odruchowi zduszania go, to intensywność uczucia rozmywa się i potrafię dostrzec zawartą w nim mądrość.

Akceptowanie gniewu nie oznacza pasywności. Oznacza stanie się bardziej świadomym i bliższym wewnętrznego doświadczenia, by móc działać bardziej uważnie i z większym współczuciem, niż jest to możliwe w danej chwili.

Nie jest to łatwe, ale działanie z uważnością jest kluczem do budowy silnych, opartych na zaufaniu relacji, zwłaszcza gdy jesteś liderem. Jak mówi nauczycielka buddyzmu Sylvia Boorstein, „niewypowiedziany gniew tworzy w związku wyłom, którego nie zasypie żadna liczba uśmiechów. To tajemnica. To kłamstwo. Odpowiedź pełna współczucia to taka, która utrzymuje związki przy życiu. Wymaga ona mówienia prawdy. A mówienie prawdy może być trudne, zwłaszcza gdy umysł jest skalany gniewem".

Od momentu aresztowania Kobego miałem wiele okazji do trenowania z moim gniewem, a Kobe był moim głównym nauczycielem. Pod koniec stycznia pojawił się na zajęciach z zabandażowaną dłonią i ogłosił, że musi opuścić najbliższy mecz. Okazało się, że przypadkowo, przestawiając pudła w garażu, stłukł ręką szybę. Trzeba było mu założyć dziesięć szwów na palcu wskazującym. Poprosiłem, by podczas treningu trochę pobiegał – zgodził się, ale nie zrobił tego. Później zapytałem go, dlaczego skłamał. Odpowiedział: „To był sarkazm".

Ale mnie nie było do śmiechu. Co to za niedojrzałe gierki? Nie chciałem mieć z nimi nic wspólnego. Po treningu poszedłem na górę, do biura, i powiedziałem, że musimy porozmawiać o sprzedaży Kobego przed lutowym *deadline'*em transferowym. „Nie mogę go trenować – powiedziałem. – On nikogo nie słucha. Nie mogę się do niego przebić". Prośba była daremna. Kobe był cudownym dzieckiem Dr. Bussa, a ten nie chciał się z nim rozstawać, nawet jeśli oznaczało to zmniejszenie szans na kolejne mistrzostwo.

Kilka dni później Dr Buss, który martwił się, że jego młody gwiazdor może pierzchnąć do innej drużyny, odwiedził Kobego w Newport Beach i próbował go przekonać, by został w Lakers. Oczywiście nie uczestniczyłem w tym spotkaniu. A niewiele później, gdy jechaliśmy autobusem, Kobe powiedział Derekowi Fisherowi: „Twój człowiek nie wraca w przyszłym roku". „Człowiekiem", o którym mówili, byłem ja.

Czułem się całkowicie pominięty. Było jasne, że Dr Buss podzielił się z Kobem informacjami o drużynie i o mojej przyszłości, nim porozmawiał o tym ze mną. To był mocny cios, a Kobe zdawał się nim delektować. W głębi duszy zadawałem sobie pytanie, czy mogę jeszcze ufać Kobemu i Dr. Bussowi.

Tego dnia zadzwoniłem do Mitcha i powiedziałem mu, że moim zdaniem on i Dr Buss popełniają wielki błąd. Jeśli muszą wybierać między Shaqiem i Kobem, to powinni wybrać Shaqa, bo Kobe jest niereformowalny. Dodałem: „Możesz to przekazać właścicielowi".

Kilka dni później zadzwonił mój agent z informacją, że Lakers zawieszają negocjacje mojego kontraktu. Kiedy ogłosili to na konferencji 11 lutego, reporterzy zapytali Kobego, czy moje odejście wpłynie na jego plany. Odpowiedział zimno: „Nic mnie to nie obchodzi". Shaq był zdumiony. Nie mógł pojąć, jak po tym wszystkim, co wspólnie przeszliśmy, Kobe mógł ot tak wepchnąć mnie pod pociąg. Poprosiłem Shaqa, by powstrzymał się od dalszego nakręcania konfliktu. Ostatnią rzeczą, której potrzebowaliśmy, był kolejny słowny pojedynek między zawodnikami.

Jeanie była przekonana, że Lakersi rozmyślnie próbowali podważyć moją pozycję, i pewnie miała rację. Ale ujawnienie, że negocjacje zostały zerwane, w dziwny sposób podziałało na mnie wyzwoleńczo. Teraz mogłem się skupić tylko na najbliższym zadaniu – zdobyciu jeszcze jednego tytułu – i nie martwić się o przyszłość. Kości zostały rzucone.

Po Weekendzie Gwiazd spotkałem się z Kobem, aby oczyścić atmosferę. Było już jasne, że moje nastawienie do niego obróciło się przeciwko mnie i miało negatywny wpływ na drużynę. Kobe interpretował moje wysiłki, by dać mu dużą swobodę, jako przejaw obojętności. Spróbowałem więc nowej taktyki i zacząłem bardziej aktywnie z nim pracować. Moją intencją było pomóc mu się skupić na koszykówce, tak aby gra stała się dla niego bezpiecznym schronienien – tak jak dla Michaela Jordana, gdy media tropiły jego problemy hazardowe.

Zespół znajdował się w niebezpiecznie delikatnym stanie. Poprosiłem Kobego, aby darował sobie negatywne komentarze, które wprawiały w zakłopotanie młodszych graczy i groziły jeszcze większymi podziałami w drużynie. Teraz, gdy sprawa mojego kontraktu była przesądzona, mogliśmy

się skupić tylko na wyzwaniach tego roku i nie martwić się o nic innego. „Ty i ja możemy się dogadać, tak?”, zapytałem. Skinął głową. Wiedziałem, że to nie koniec starć. Ale był to dobry początek.

Pytanie, co zrobi Kobe po zakończeniu kontraktu, było jak wielka czarna chmura unosząca się nad drużyną. Nikt nie wiedział, co postanowi. By skomplikować stan rzeczy jeszcze bardziej, często przebywał z dala od drużyny – tak ciałem, jak i umysłem. A gdy był obecny, wydawał się oderwany od reszty zespołu, a na boisku często próbował wygrywać mecze w pojedynkę. Nie staliśmy się „Dream Teamem III”, jak na początku sezonu przewidywali niektórzy publicyści.

Postawa Kobego nie była naszym jedynym problemem. Gary Payton też miał kłopoty z wpasowaniem się do drużyny. Był przyzwyczajony do tego, że przez większość czasu ma piłkę w rękach, ale u nas musiał się nią dzielić z kilkoma innymi zawodnikami, równie głodnymi gry jak on. Odnalezienie własnego rytmu przychodziło mu z trudem. Jako rozgrywający w Sonics wchodził pod kosz, dryblując, a niższych obrońców ogrywał, stojąc tyłem do kosza. Teraz musiał funkcjonować w ramach trójkąta, który – jego zdaniem – ograniczał jego kreatywność. Co gorsza, stracił też krok czy dwa w obronie – felietonista Mark Heisler żartował, że jego przydomek powinien zostać zmieniony z „Rękawiczka” na „Rękawica kuchenna”.

Gdy w marcu do składu wrócił Karl Malone, zespół wreszcie zaczął wygrywać – wywalczyliśmy 11 zwycięstw z rzędu. W tym czasie zacząłem dawać Fisherowi więcej minut w końcówkach, bo czuł system lepiej od Paytona. Kobego uczyniłem reżyserem gry, miał dyrygować akcjami drużyny. Mimo to rozdźwięk między nim a resztą zespołu postępował. W ostatnim tygodniu sezonu Kobe, któremu przecież nigdy nie można było wytknąć, że boi się rzucać, oddał zaledwie jeden rzut w pierwszej połowie meczu przeciw Sacramento, pozwalając Kings na zbudowanie 19-punktowej przewagi i łatwe zwycięstwo.

Media stwierdziły, że specjalnie utopił ten mecz, aby poprawić swą pozycję negocjacyjną wobec właściciela klubu. Bryant twierdził, że przecież robił tylko to, czego oczekują od niego trenerzy – dzielił się piłką – ale nikt nie kupił tych tłumaczeń. Jeden z graczy, rozmawiając anonimowo z Timem Brownem z „Los Angeles Timesa”, powiedział: „Nie wiem, jak mamy mu to wybaczyć”. To doprowadziło do okropnej sceny, jaka miała miejsce dzień później. Kobe wpadł w szał i odpytywał każdego

gracza, jednego po drugim, czy to on jest autorem tego cytatu. Był to niesłychanie bolesny epizod.

Na początku sezonu ktoś napisał o Lakersach, że są „najbardziej utalentowaną grupą, jaką kiedykolwiek zgromadzono w jednym teamie". Teraz natomiast człapaliśmy do playoffów na drugim miejscu w Konferencji Zachodniej, czując, że wszystko pruje nam się w szwach. Mnożyły się kontuzje: Malone skręcił prawą kostkę, Devean George naderwał łydkę, Fish naciągnął mięsień w pachwinie, a Foxa nękał wybity kciuk.

Ale kontuzje nie były najgorsze. Biorąc pod uwagę wszystkie przeszkody, najbardziej niepokoiłem się tym, że zespół wciąż nie odnalazł swojej tożsamości. Jak powiedział Fish, „w tym roku, wydaje się, nic się nie ułożyło. Gdy tylko rzeczy zaczynały się układać, zaczęliśmy się poznawać i dobrze grać, wybuchało coś nowego, cofając nas o kilka kroków. To była największa różnica. W tym sezonie ani razu nie czuliśmy się naprawdę komfortowo".

Obudziliśmy się dopiero w półfinałach Konferencji Zachodniej, kiedy po dwóch meczach przegrywaliśmy z San Antonio 2:0. W meczu numer trzy, w Staples Center, wróciliśmy do standardowej, zwycięskiej formuły – żelazna obrona i granie piłek do Shaqa pod koszem – i zdominowaliśmy Spurs 105:81. Kolejne spotkanie należało do Kobego, który przyleciał wprost z Kolorado. Zdobył 42 punkty, zanotował 6 asyst i poprowadził udaną pogoń, która zakończyła się naszą wygraną i doprowadziła do remisu 2:2. Po meczu uradowany Shaq nazwał Kobego „najlepszym graczem w historii", i to włączając Michaela Jordana. Nie po raz pierwszy Kobe porwał nas, zjawiając się na parkiecie wprost z sali sądowej w Kolorado. Ale ten raz był najbardziej wyrazisty. Koszykówka, powiedział Kobe, była „jak psycholog. Odciąga twoją uwagę od tylu rzeczy. Tylu rzeczy!".

W piątym meczu w San Antonio zdarzył się prawdziwy cud. Prowadziliśmy 16 punktami w trzeciej kwarcie, ale Spurs odrobili stratę i w końcówce wyszli na prowadzenie. Na 11 sekund przed końcem rzut Kobego dał nam przewagę 72:71. To zaowocowało akcją, która powinna

być ostatnią w meczu – trudny, broniony, akrobatyczny rzut z odchylenia Tima Duncana z sześciu metrów, który jakimś cudem okazał się celny.

Spurs zaczęli podskakiwać z radości, jakby już było po meczu. Podczas time outu powiedziałem zawodnikom, że choć na zegarze jest mniej niż pół sekundy, i tak wygramy. Payton miał wyprowadzać piłkę, ale Robert Horry, który znał nasze pomysły na akcje w końcówkach, uniemożliwił celne podanie. Gary ponownie wziął czas. Tym razem poprosiłem po prostu, by poszukał niekrytego zawodnika – kogokolwiek. Zobaczył wybiegającego po lewej stronie Fisha. W nanosekundę Fish złapał podanie i oddał cudowny rzut z półobrotem. Kosz! Mecz!

W pojedynku numer sześć odprawiliśmy Spurs, a następnie, również w sześciu meczach, rozbiliśmy Timberwolves, wygrywając Konferencję Zachodnią. Niestety w ostatnim pojedynku odnowiła się kontuzja kolana Karla Malone'a, co zepsuło nasz rytm i postawiło nasze szanse na kolejny pierścień pod dużym znakiem zapytania.

W finałach naszym rywalem byli Detroit Pistons. Martwiłem się nimi nawet przed wypadkiem Malone'a. Stanowili młody, spójny zespół, który złapał szczytową formę w najlepszej możliwej chwili, w finałach Wschodu pokonując mających najlepszy bilans sezonu zasadniczego Indiana Pacers. Nasi gracze nie traktowali Pistons zbyt poważnie, bo brak tam było wielkich gwiazd. Prowadził ich jednak świetny trener Larry Brown, a układ sił sugerował ogromne problemy dla naszej drużyny. Chauncey Billups, silny i pomysłowy playmaker Detroit, mógł z łatwością przegonić Paytona i Fishera. Tayshaun Prince, wysoki i długoręki obrońca, mógł uprzykrzyć życie Kobemu. Nie mieliśmy też odpowiedzi na duet ich silnych skrzydłowych – Rasheeda Wallace'a i Bena Wallace'a. Jeśli chodzi o Shaqa, strategia Browna polegała na tym, by wymuszać jego faule w ataku – gracze podkoszowi Pistons mieli padać jak muchy przy każdym kontakcie z O'Nealem. Przed każdą serią spędzałem wiele czasu, wizualizując sobie sposób obezwładnienia naszego następnego przeciwnika. Gdy myślałem o Pistons, nic nie przychodziło mi do głowy.

Zaczęło się już w pierwszym spotkaniu w L.A. Pistons wymanewrowali nas w obronie i odzyskali przewagę własnego boiska, chociaż Shaq i Kobe zdobyli łącznie 59 punktów. Odkuliśmy się w meczu numer dwa, z największym trudem wygranym po dogrywce. Ale gdy finały przeniosły się

do Detroit, męczyliśmy się i nie byliśmy w stanie złapać rytmu. Zawodziło kolano Malone'a, a nasz silnik się zatarł. Pistons wygrali w pięciu meczach.

Moje największe rozczarowanie w tym sezonie polegało na tym, że nie byliśmy w stanie odgrodzić się od wszystkich wydarzeń rozpraszających naszą uwagę i z tej utalentowanej grupy supergwiazd nie zdołałem uformować potęgi, jaką mogła się ona stać. Zdarzały nam się kapitalne, pojedyncze występy – Kobego, Karla i innych – ale na koniec byliśmy po prostu zbieraniną starzejących się weteranów, słaniających się na nogach i nienadążających za młodym, głodnym zwycięstwa, pełnym energii zespołem przypominającym Lakers sprzed kilku lat. Zdaniem Foxa przegraliśmy z jednego prostego powodu: „Zespół zawsze wygra z grupą jednostek. Wybraliśmy kiepski czas na bycie grupą jednostek".

Dla Fisha schyłek Lakers zaczął się znacznie wcześniej, w połowie naszego marszu po trzeci mistrzowski pierścień. Gdy sukces stał się czymś normalnym i przeżywanym codziennie, „gracze zaczęli przypisywać sobie więcej zasług. Mniej skupiali się na zaleceniach trenerów, a bardziej na tym, do kogo należy drużyna. Czy do Shaqa? A może do Kobego? I kto powinien bardziej się starać? Wszystkie te rzeczy zaczęły wpełzać do szatni, aż wreszcie zniszczyły energię i zgranie, które cechowały nas w pierwszych latach".

Upadek nastąpił naprawdę szybko. Tuż po zakończeniu playoffów Dr Buss potwierdził to, co usłyszałem wcześniej od Mitcha Kupchaka. Powiedział, że zespół wybrał inny kierunek rozwoju i nie odnowi mojego kontraktu. A także, co mnie nie zdziwiło, że Lakers zamierzają podpisać nową umowę z Kobem, a Shaqa sprzedać. Powiedziałem Dr. Bussowi, że transfer Shaqa oznacza podarowanie przynajmniej jednego tytułu drużynie, która go kupi. Odparł, że jest skłonny zapłacić taką cenę.

Moje proroctwo sprawdziło się. W połowie lutego Lakers sprzedali Shaqa do Miami, a on dwa lata później poprowadził Heat do mistrzostwa. Dzień po jego transferze Lakers ogłosili, że Kobe podpisał nową umowę. Jego sprawa w Kolorado szybko posuwała się do przodu i zakończyła już 1 września. Sędzia oddalił zarzuty przeciw Kobemu, po tym jak sama prokuratura odstąpiła od oskarżenia. Okazało się, że główny świadek oskarżenia, kobieta, która wystąpiła z zarzutami, odmówiła zeznawania.

Legendarny trener Cotton Fitzimmons powiedział kiedyś, że nigdy nie wiadomo, jakim ktoś będzie trenerem, dopóki nie zostanie zwolniony. Nie

wiem, co to powiedzonko mówi o mnie, ale tak czy inaczej, byłem gotów na rozbrat z koszykówką i zaopiekowanie się swoim umysłem i duchem. Musiałem popracować nad *Ostatnim sezonem*, książką o moich przygodach w Lakers, a potem wyruszałem hen, daleko, na siedmiotygodniową, oczyszczającą podróż po Nowej Zelandii, Australii i wyspach południowego Pacyfiku.

Pomimo tych licznych napięć byłem zadowolony z tego, co udało mi się osiągnąć podczas pięciu lat w Lakers, choć żałowałem, że nie mogę jeszcze raz napisać zakończenia. Cieszyła mnie też pozytywna zmiana w mojej relacji z Kobem. Uporanie się z gniewem jest zdradliwym procesem i nieuchronnie prowadzi cię do spotkania z twoimi własnymi lękami, słabostkami i skłonnością do wartościowania. Ale kroki, które poczyniliśmy w tym sezonie – tak Kobe, jak i ja – położyły fundament ku budowie mocniejszej, bardziej świadomej więzi.

Gdy dziś spoglądam na te dni, wydają mi się one zakończeniem ważnego rozdziału. Dobrym zakończeniem. Prowadzenie Lakers było jak dziki, burzliwy romans z piękną kobietą. A teraz nadszedł czas, by ruszyć w drogę i spróbować czegoś nowego.

19
Noś wodę, rąb drwa

Zapomnij o błędach, zapomnij o porażkach, zapomnij o wszystkim
z wyjątkiem tego, co masz zrobić teraz. I zrób to.
Dziś jest twój szczęśliwy dzień.

Will Durant

Właśnie zacząłem swój długi urlop w Australii, gdy zadzwoniła Jeanie. Powiedziała, że sytuacja w Lakers jest dramatyczna. Drużyna leciała na łeb na szyję, a nowy trener Rudy Tomjanovich zrezygnował. Czy mógłbym wrócić i uratować Lakers?

Nie mogę powiedzieć, by mnie to zaskoczyło. Rudy był dobrym coachem, który dwukrotnie zdobył mistrzostwo z Houston Rockets, ale w Los Angeles znalazł się w beznadziejnej sytuacji. Co więcej, dopiero skończył leczenie onkologiczne i nie miał na czekające go zmagania sił fizycznych ani psychicznych.

Zespół też nie miał sił na porządną walkę. Latem skład został wręcz spustoszony. Lakers nie tylko sprzedali Shaqa, ale też stracili Malone'a, który zakończył karierę, Foxa, który odszedł do Celtics (przeszedł na emeryturę kilka miesięcy później), a także Paytona i Fishera. W zamian za Shaqa przyszło z Miami kilku graczy – skrzydłowy Lamar Odom, obrońca Caron Butler i center/skrzydłowy Brian Grant z chorymi kolanami. Kobe próbował w pojedynkę pociągnąć tę bezkształtną bandę, ale nie był w stanie.

Powiedziałem Jeanie, że mój powrót do L.A. nie wchodzi w grę. Nie byłem gotów na to, by zrezygnować z mojej wyprawy, której częścią miała być podróż motocyklowa po Nowej Zelandii z moimi braćmi. Nie interesowało mnie też w ogóle ratowanie drużyny, której szanse już dawno przepadły. „To może za rok?", zapytała Jeanie. Odparłem: „Pomyślę nad tym".

Przypuszczam, że miałem chwilową *Schadenfreude*, ale tak naprawdę schyłek Lakers wcale mnie nie cieszył. Ciężko pracowałem, by uczynić z nich mistrzów, i żal było patrzeć, jak pod koniec sezonu 2004/05 mój były asystent Frank Hamblen na próżno próbuje utrzymać ich w przyzwoitej formie. Po raz pierwszy od wczesnych lat 90. Lakersom nie udało się awansować do playoffów.

Kiedy wróciłem do domu, rozmawiałem z wieloma innymi drużynami, które miały trenerskie wakaty – między innymi z Nowym Jorkiem, Cleveland i Sacramento – ale żadna z tych posad nie podobała mi się tak jak pomysł odbudowy Lakers od podstaw: coś, czego nie miałem szansy doświadczyć podczas swojej pierwszej kadencji w Los Angeles. Nim jednak powiedziałem „tak", musiałem się zorientować, czy Kobe i ja będziemy w stanie znów razem pracować.

Nie rozmawiałem z Kobem od czasu naszego napiętego spotkania pod sam koniec mojej obecności w Lakersach. Później opublikowałem *Ostatni sezon*, w którym opisałem swoje frustracje związane z próbami trenowania Bryanta w burzliwym sezonie 2003/04. Nie miałem pojęcia, jak mnie przywita, ale gdy zadzwoniłem, nie odczułem żadnych złych emocji. Jedyne życzenie Kobego dotyczyło tego, bym był bardziej dyskretny w kontakcie z mediami i nie ujawniał dziennikarzom jego prywatnych informacji. To brzmiało rozsądnie.

Myślę, że obaj zdawaliśmy sobie sprawę, że jeśli ma się nam udać, potrzebujemy nawzajem wsparcia i dobrej woli. Przed sezonem 2004/05 Kobe chełpił się, że tak długo, jak on będzie grać w Lakers, team nigdy nie będzie mieć bilansu poniżej 50 procent (wygranych). Ale właśnie tak się stało – Lakers zajęli ostatnie miejsce w Dywizji Pacyfiku z wynikiem 34:48. To było dla Kobego porządnym przebudzeniem. Nigdy wcześniej nie doświadczył takiej porażki i pojął, że jeśli chce zdobyć więcej mistrzowskich tytułów, musi połączyć siły z innymi.

Wiedziałem, że jeśli przyjmę ofertę, to pierwszym niezbędnym zadaniem będzie przywrócenie drużynie jej utraconej dumy. Uważałem, że media i kibice zwrócili się przeciw Kobemu i obwiniali go – niesprawiedliwie – za rozpad mistrzowskiego składu Lakers. Miałem nadzieję, że mój powrót może ich trochę uciszy. Intrygowała mnie też szansa na zbudowanie nowej mistrzowskiej drużyny – opartej na Kobem, a nie na Shaqu. Ale aby to się udało, Kobe i ja musielibyśmy pogłębić naszą

relację, a on musiałby wyrosnąć na innego lidera, niż był w przeszłości. Wiedziałem, że to będzie wymagać czasu, nie widziałem jednak żadnych przeszkód nie do pokonania. Kobe zaś zdawał się równie chętny jak ja, by zakopać topór wojenny i ruszyć do przodu.

Gdy spotkałem się z Dr. Bussem, żeby przegadać szczegóły trzyletniego kontraktu, potrzebowałem jego zapewnienia, że będę mieć większy wpływ na decyzje kadrowe i nie będę odcięty od informacji jak podczas batalii Shaq kontra Kobe w sezonie 2003/04. Dr Buss zgodził się, ale odmówił drugiej mojej prośbie – o objęcie udziałów w Lakers. Zamiast tego zaproponował mi podwyżkę i wyjaśnił, że chce przekazać kontrolę nad Lakers swoim sześciorgu dzieciom. Sprowadził więc swojego syna Jima, by ten zaczął się uczyć biznesu i mógł w przyszłości przejąć odpowiedzialność za wszystkie koszykarskie sprawy klubu. Jeanie miała nadal nadzorować sprzedaż, marketing i finanse.

Jim Buss awansował na wiceprezydenta do spraw kadrowych podczas playoffów w 2005 roku. W drafcie chciał wybrać Andrew Bynuma, utalentowanego licealistę z New Jersey, i poprosił, bym mu się przyjrzał, gdy ten przyjechał do L.A. na próbne występy. Miałem tylko jedną obawę: Andrew dziwnie biegał, co zapowiadało problemy z kolanami, ale oprócz tego wydawało mi się, że może wyrosnąć na wyśmienitego gracza podkoszowego. Zgodziłem się na ten wybór i wzięliśmy go z dziesiątym numerem. Miał 17 lat i był najmłodszym zawodnikiem kiedykolwiek wybranym w drafcie NBA.

Moim największym zmartwieniem, jeśli chodzi o zatrudnianie graczy zaraz po liceum, były pokusy życia w NBA. Wielu młokosów daje się uwieść sławie i pieniądzom do tego stopnia, że potem nie jest w stanie dorosnąć i grać na miarę swoich możliwości.

Według mnie kluczem do sukcesu w NBA nie jest opanowanie najbardziej efektownych sztuczek. Jest nim uczenie się kontrolowania własnych emocji i skupienia na grze; uczenie się gry w bólu; odnalezienie swojej roli w drużynie i odgrywanie jej dzień po dniu; zachowanie spokoju pod presją i nerwów na wodzy tak po miażdżących porażkach, jak i po ekscytujących wygranych. W Chicago mówiliśmy, że to ścieżka wiodąca od bycia zwyczajnym koszykarzem do bycia „profesjonalnym” koszykarzem

w NBA. Większości debiutantów zajmowało to trzy–cztery lata, lecz Andrew zapowiedziałem, że trafi na kurs przyspieszony, bo przewidujemy dla niego ważną rolę. Wyjaśniłem, że jeśli poświęci się w całości swym nowym zadaniom, to ja obiecuję mu pełne wsparcie. Andrew zapewnił mnie, że nie muszę się martwić jego dojrzałością. Był gotów na następny krok. I dotrzymał słowa. Już w kolejnym sezonie stał się centrem wychodzącym w pierwszej piątce.

Andrew nie był jedynym członkiem drużyny, który wymagał takiego podejścia. Mieliśmy kilku młodych graczy, których musieliśmy uczyć wszystkiego od podstaw – w tym Smusha Parkera, Luke'a Waltona, Briana Cooka, Saszę Vujacicia, Von Wafera, Devina Greena i Ronny'ego Turiafa. Uznałem, że to nie jest przeszkoda, ale szansa na zbudowanie drużyny od fundamentów, z silną, centralną grupą młodych zawodników, którzy razem mogą się nauczyć systemu i dać nam mnóstwo energii, wchodząc z ławki.

Zważywszy na skład drużyny, stałem się mniej autorytarny, przybierając rolę cierpliwego ojca. Ten team dopiero raczkował – dla mnie było to coś nowego – i musiałem uważnie pielęgnować jego wiarę we własne możliwości.

Jednym z poważnych problemów zespołu był brak sensownych opcji strzeleckich, pomijając Kobego. Z początku miałem nadzieję, że numerem dwa będzie Lamar Odom. Wybrany kiedyś z numerem czwartym w drafcie był pełnym gracji skrzydłowym, zdobywającym ponad 15 punktów na mecz i grającym w stylu przypominającym styl Scottiego Pippena. Świetnie zbierał, doskonale wyprowadzał kontry i przebijał się przez obronę. Ze swym wzrostem, zręcznością i talentem do rozgrywania był koszmarem dla wielu przeciwników i myślałem, że możemy z niego zrobić „rozgrywającego – skrzydłowego" à la Pippen. Ale Lamar nie potrafił nauczyć się zawiłości systemu i często popełniał katastrofalne błędy w najważniejszych momentach. Odkryłem, że najlepiej było wykorzystywać go, pozwalając mu na spontaniczne reakcje na to, co dzieje się na parkiecie. Kiedy próbowaliśmy wcisnąć go w określoną rolę, kurczył się jak przekłuty balonik.

Byli też inni, których wyniki nie odpowiadały moim oczekiwaniom. Wkrótce po moim powrocie w wymianie z Waszyngtonem pozyskaliśmy Kwamego Browna, mając nadzieję, że wzmocni on naszą ekipę podkoszową. Wiedzieliśmy że Kwame, wybrany w drafcie z numerem

jeden, był rozczarowaniem dla Wizards, ale mierzył 208 centymetrów, ważył 120 kilogramów, dobrze radził sobie w pojedynkach jeden na jednego i dysponował siłą oraz szybkością, które pozwalały mu kryć najlepszych centrów w lidze. Dopiero znacznie później odkryliśmy, że nie miał za grosz zaufania do własnego rzutu. W pewnym momencie podczas meczu z Detroit Kobe podszedł do ławki, śmiejąc się: „Phil, w sumie możesz już zdjąć Kwamego z boiska. Właśnie mi powiedział, żeby do niego nie podawać, bo może zostać sfaulowany i wtedy… będzie musiał rzucać wolne!”.

Innym graczem, który świetnie się zapowiadał, ale nie miał odpowiednio silnej psychiki, był Smush Parker. Choć na papierze lepiej wyglądali doświadczony Aaron McKie i nasz europejski nabytek Sasza Vujacić, to podczas obozu treningowego Smush ogrywał ich obu. W trzech z pierwszych czterech meczów sezonu zasadniczego zdobył ponad 20 punktów, daliśmy mu więc miejsce w pierwszej piątce. Smush był drobny i zręczny, świetnie wślizgiwał się między przeciwników, wchodząc pod kosz, był też twardy i wytrzymały w obronie. Rzucał bardzo nierówno, ale jego natchniona gra nakręciła nasz atak i pomogła dobrze rozpocząć sezon. Ale była też druga strona medalu. Smush miał trudne dzieciństwo (gdy był mały, jego matka zmarła na AIDS), był bardzo wrażliwy i miał trudności w nawiązywaniu więzi z innymi. Jeśli wszystko szło po jego myśli, mógł być najbardziej energetycznym graczem na parkiecie, ale gdy rosła presja, nie potrafił wziąć się w garść. Był bombą zegarową z opóźnionym zapłonem.

Tymczasem Kobe nie przestawał zachwycać. W pierwszej części sezonu powiedziałem mu, że ma grać bez żadnych ograniczeń – zespół i tak nie znał jeszcze systemu – i Kobe odpowiedział strzelaniną, która miała przejść do historii. 23-krotnie w ciągu sezonu przekroczył barierę 40 punktów. Jego średnia strzelecka – 35,4 punktu – była najwyższa w karierze. Punktem kulminacyjnym był 81-punktowy występ przeciw Toronto Raptors w styczniu w Staples Center. Kobe wkurzył się w trzeciej kwarcie, gdy Raptors wyszli na 18-punktowe prowadzenie, i eksplodował, zdobywając w drugiej połowie 55 punktów i prowadząc nas do zwycięstwa 122:104. 81 punktów Kobego było drugim najlepszym wynikiem w historii NBA,

ustępującym tylko legendarnym 100 punktom Wilta Chamberlaina z 1962 roku. Rekordowy występ Kobego imponował różnorodnością zdobywanych punktów – z wielu miejsc na boisku, w tym siedmiokrotnie zza linii rzutów za trzy, której w czasach Wilta jeszcze nie było. Dla porównania rekordem życiowym Michaela Jordana było 69 punktów.

Od debiutu Kobego w NBA nieustannie zastanawiano się, czy będzie on „następnym Michaelem Jordanem". Teraz, gdy Kobe dojrzał, to pytanie nie brzmiało już tak niepoważnie. Nawet Jordan powiedział, że Kobe to jedyny gracz, który może być z nim porównywany – a ja muszę się z tym zgodzić. Obaj mają niesamowitą wewnętrzną motywację do rywalizacji i są niemal obojętni na ból. Obaj zagrali niektóre ze swych najwspanialszych meczów w strasznym stanie – z zatruciem pokarmowym czy połamanymi kośćmi – który zwykłego śmiertelnika położyłby do łóżka na długie tygodnie. Ich niewiarygodna wytrzymałość czyniła niemożliwe możliwym, pozwalając im odmieniać losy meczów i zdobywać zwycięskie punkty pomimo asysty hord obrońców.

Ale ich style gry się różniły. Michael częściej wykorzystywał swoją siłę, by po prostu przedrzeć się przez zasieki przeciwnika, podczas gdy Kobe polegał na sprycie i finezji. Jako ich trenera różnice intrygowały mnie bardziej niż podobieństwa. Michael był silniejszy, miał szersze ramiona i tułów. Miał też wielkie dłonie, które pozwalały mu lepiej kontrolować piłkę i robić delikatne zwody. Kobe jest zwinniejszy – stąd jego ulubiony przydomek: „Czarna Mamba".

Obaj też w odmienny sposób dbają o swoje ciała. Trener Chip Schaefer, który pracował i z jednym, i z drugim, mówi, że Kobe opiekuje się swoim ciałem jak delikatnym, doskonale dostrojonym europejskim wozem sportowym. Michael zachowywał się z większym luzem, pozwalał sobie na dobre cygara i wino, do dziś jednak Schaefer zachwyca się, z jaką elegancją Michael poruszał się po parkiecie. „Cała moja praca dotyczy tego, jak poruszają się sportowcy, i w życiu nie widziałem, by ktoś ruszał się tak jak on. Jedyne słowo, które to opisuje, to piękno".

Różnice widoczne są też w stylach strzeleckich Michaela i Kobego. Michael był dokładniejszym strzelcem. W ciągu swojej kariery miał średnią skuteczność bliską 50 procentom – to niezwykły wynik – a u szczytu możliwości dochodził nawet do 53–54 procent. Kobe ma średnią na

niezłym poziomie 45 procent, ale jego „gorące serie”, gdy trafia wszystko, są dłuższe niż u Michaela. Jordan był też bardziej skłonny poczekać, aż gra „sama do niego przyjdzie”, podczas gdy Kobe wymusza wydarzenia na boisku, zwłaszcza gdy te nie toczą się po jego myśli. Gdy rzut mu „nie leży”, próbuje do skutku, aż sytuacja się odmieni. Michael tymczasem zajmuje się czymś innym – obroną, rozgrywaniem, ustawianiem zasłon – czymkolwiek, co pozwoli drużynie zwyciężyć.

Michael był bez wątpienia twardszym, budzącym większy respekt defensorem. Potrafił przedrzeć się przez niemal każdą zasłonę i swoją intensywną, superprecyzyjną koncentracją na obronie wyłączyć z gry niemal każdego rywala. Kobe nauczył się od niego wiele i często wykorzystywaliśmy go jako naszą tajną broń, gdy potrzebowaliśmy odmienić losy meczu. Ogólnie Kobe bardziej polega na swej zręczności i zwinności, ale często podejmuje duże ryzyko i zdarza mu się płacić za to cenę.

Jeśli chodzi o osobowość, to Michael miał większą charyzmę niż Kobe. Był też bardziej towarzyski. Uwielbiał spędzać czas z kolegami z drużyny i ochroną, grać w karty, palić cygara i dowcipkować. Kobe jest inny. Jako nastolatek był zamknięty w sobie, po części dlatego, że był znacznie młodszy od innych i nie mógł rozwinąć umiejętności społecznych w *college*’u. Kiedy dołączył do Lakers, unikał wspólnych wypadów z kolegami, ale jego skłonność do pozostawania na uboczu osłabła, gdy dorósł. Z czasem zaczął poświęcać więcej czasu na poznanie innych graczy, zwłaszcza w trasach wyjazdowych. I podczas mojego drugiego pobytu w L.A. stał się duszą towarzystwa.

Zarówno Michael, jak i Kobe mają wysokie koszykarskie IQ, ale żadnego z nich nie nazwałbym „intelektualistą” w konwencjonalnym znaczeniu tego słowa. Michael ukończył Uniwersytet Karoliny Północnej i jest uzdolniony matematycznie, ale nie wykazywał większego zainteresowania książkami, które jako trener dawałem mu do czytania. Kobe zresztą też nie – choć teraz regularnie podpytuje mnie o interesujące lektury, szczególnie te dotyczące przywództwa. Kobe mógłby pójść do dowolnego *college*’u – ominął jednak ten etap, bo tak spieszno mu było, żeby podbić NBA. Pewnie zastanawiał się, czy postąpił słusznie, bo latem 1997 roku założył plecak i poszedł na kurs włoskiego dla zaawansowanych na UCLA.

Jedną z największych różnic pomiędzy tymi dwoma gwiazdami była, z mojej perspektywy, przewaga Michaela, jeśli chodzi o umiejętności przywódcze. Choć czasem był zbyt ostry dla swych kolegów, to po mistrzowsku kontrolował nastroje w drużynie, używając do tego wyłącznie siły swej osobowości. Gdy przekonał się do trójkąta, instynktownie wiedział, jak sprawić, by „kupili" go wszyscy. Kobego czekała długa droga, by stać się kimś podobnym. Dawał radę, ale – w przeciwieństwie do Michaela – nie poczuł jeszcze prawdziwego, gorzkiego smaku przywództwa. Wkrótce jednak i to miało się zacząć zmieniać.

W połowie sezonu 2005/06 gracze zaczęli się czuć komfortowo w ramach systemu i zaczęliśmy zwyciężać – nawet gdy Kobe nie bił żadnych rekordów. Byłem przeszczęśliwy, patrząc, jak zespół rozwija się szybciej, niż tego oczekiwałem. Zakończyliśmy sezon regularny serią 11:3 i awansowaliśmy do playoffów z bilansem 45:37, czyli odnosząc o 11 zwycięstw więcej niż w poprzednim sezonie.

Dobra passa nam sprzyjała i playoffy rozpoczęliśmy od niespodziewanego prowadzenia 3:1 z Phoenix Suns, zwycięzcami dywizji. Nasz plan gry polegał na tym, by Kobe przyciągał podwójne krycie, a następnie podawał piłkę do zostawianych bez opieki pod koszem Kwamego i Lamara. I to się sprawdzało. Nasza zwycięska pogoń w meczu numer cztery była godna uwagi. Na 0,7 sekundy przed końcem czwartej kwarty, po kluczowym przechwycie Smusha, Kobe trafił z linii bocznej i wyrównał stan meczu. W dogrywce, na 0,2 sekundy przed końcem, celnie rzucił z wyskoku, zapewniając nam wygraną. „Nigdy się tak dobrze nie bawiłem – powiedział po zwycięstwie. – Bo to jesteśmy MY. To jesteśmy my, cały team, bawimy się grą z całym miastem Los Angeles".

Nasza radość nie trwała długo. Na kilka godzin przed meczem numer pięć dowiedzieliśmy się, że przeciwko Kwamemu toczy się w L.A. dochodzenie w sprawie rzekomej napaści seksualnej. Ostatecznie sprawę umorzono, ale informacje na ten temat rozproszyły zawodników i nie pozwoliły nam zakończyć serii w piątym. W spotkaniu numer sześć Smush z każdą chwilą coraz mniej chętnie rzucał, więc Kobe zachęcał go, aby wywierał presję na rozgrywającego rywali Steve'a Nasha i nie martwił się własnymi punktami. Niestety, mimo bohaterskich wyczynów Kobego, który

zdobył 50 punktów, polegliśmy w dogrywce. Po meczu Smush, który miał ledwie 5 punktów z 12 rzutów, kompletnie się rozkleił. A my wyruszyliśmy z powrotem do Phoenix na decydujący mecz numer siedem. Niewiele zdziałaliśmy. W połowie powiedziałem Kobemu, abyśmy wrócili do naszej pierwotnej strategii i grali piłkę pod kosz do Kwamego i Lamara. Kobe odpuścił więc i w drugiej połowie oddał tylko trzy rzuty. Niestety, Kwame i Lamar byli „zaginieni na placu boju" i mimo niezliczonych okazji zdobyli łącznie tylko 20 punktów. Mecz przeistoczył się w strzelaninę do jednego kosza. Gdy przegrywaliśmy 121:90, ponosząc największą w historii Lakers porażkę w meczu numer siedem, przypomniałem sobie, jak bardzo w ważnych meczach liczy się charakter. Ten team potrzebował więcej serca do walki.

Nie tylko zespół nękały słabości – mnie również: miałem poważny problem z biodrem. Tuż przed rozpoczęciem obozu treningowego w sezonie 2006/07 przeszedłem operację wymiany stawu biodrowego. To ograniczyło moją mobilność – nie mogłem chodzić w górę i w dół boiska, by obserwować postępy graczy na treningu, a mecze musiałem prowadzić ze specjalnie zaprojektowanego krzesła. Co ciekawe, choć martwiłem się, że ograniczona mobilność może zmniejszyć mój autorytet, stało się wręcz odwrotnie. Nauczyłem się, jak być silnym i stawiać na swoim, równocześnie unikając apodyktyczności. Kolejne ważne lekcje w szkole *less is more*.

Sezon 2006/07 zaczął się wyśmienicie, ale w drugiej połowie roku, kiedy kilku graczy nabawiło się kontuzji – między innymi Lamar, Kwame i Luke Walton – nasza droga stała się znacznie bardziej wyboista. Skład uszczuplał do tego stopnia, że w pewnym momencie musiałem używać mierzącego 195 centymetrów Aarona McKie jako silnego skrzydłowego, a Andrew Bynum stał się pierwszym centrem. W lutym wpadliśmy w korkociąg, przegrywając na pewnym etapie 13 z 16 meczów. W połowie marca Kobe miał dość i wziął sprawy w swoje ręce. To zadziałało na jakieś dwa tygodnie. Rzucił ponad 50 punktów w pięciu z siedmiu meczów i wygraliśmy wszystkie z wyjątkiem dwóch. Inni zawodnicy narzekali jednak, że w ogóle nie mają kontaktu z piłką, więc poprosiłem Kobego, aby trochę zluzował.

Zazwyczaj starałem się tak przepracować końcówkę sezonu, aby team wchodził w playoffy w szczytowej formie. Ale tym razem nie było na to

szans. Chemię w zespole diabli wzięli, a czarodziejskich sztuczek zabrakło. Skończyliśmy sezon zasadniczy serią 4:8, a ja w końcu zrezygnowałem ze Smusha, zastępując go pierwszoroczniakiem Jordanem Farmarem, który był szybszy i bardziej godny zaufania w obronie.

Aby w pierwszej rundzie dotrzymać kroku Phoenix, potrzebowaliśmy znacznie więcej niż szybkości. Suns byli jeszcze mocniejszym teamem niż rok wcześniej – trzykrotnie z rzędu wygrali Dywizję Pacyfiku i mieli najlepszego rozgrywającego w lidze, Steve'a Nasha, dwukrotnego laureata nagrody MVP. Na pewno nie brakowało im wiary w siebie. Przed meczem numer jeden „Los Angeles Times" opublikował fragment poświęconej Suns książki *Siedem sekund lub mniej*, w którym coach Suns Mike D'Antoni skrytykował postawę w obronie kilku naszych graczy. „Kwame jest beznadziejny. Odom to obrońca bardzo przeciętny. Vujacić nikogo nie potrafi pokryć. A Bryant podejmuje ryzyko w sytuacjach, które nie są tego warte".

Nie zgadzałem się z oceną Mike'a, ale byłem pod wrażeniem poziomu hucpy. Myślałem jednak, że znowu będziemy w stanie zaskoczyć Suns, jeśli tylko zachowamy koncentrację.

„Jeśli" przez wielkie „J". Pomiędzy meczami pokazywałem zawodnikom fragmenty filmu *Hustle & Flow* („Pod prąd"), bo moim zdaniem, aby wymanewrować Suns, potrzebowali zarówno waleczności (*hustle*) jak i płynności (*flow*). Niestety niewiele do nich dotarło. Przespaliśmy pierwsze dwa mecze w Phoenix, potem obudziliśmy się i wygraliśmy mecz numer trzy w L.A., ale następnie znów zapadliśmy w drzemkę i przegraliśmy serię 4:1. Byłem tak sfrustrowany niskim poziomem energii w decydującym pojedynku numer cztery, że wpadłem w udawany szał, zakończyłem trening wcześniej i odesłałem wszystkich do domu. Brak waleczności (nie mówiąc nawet o płynności) był tylko częścią problemu. Potrzebowaliśmy doświadczenia i talentu, aby zamienić tę drużynę w rzeczywistego pretendenta. Część młodzików, których chciałem wychować na mistrzów, pod presją po prostu nie dawała rady.

Nie tylko ja traciłem cierpliwość. Kobe był wściekły, że team nie dokonał żadnych znaczących transferów od czasu sprzedaży Shaqa do Miami. Po meczu numer pięć powiedział dziennikarzom, że ma dość występów solowych, zdobywania 50 punktów i przegrywania meczów.

„Chcę wygrywać. Chcę wygrywać mistrzostwa i chcę wygrywać je teraz. Więc Lakers muszą podjąć jakieś decyzje”.

Nie była to czcza pogróżka. Po playoffach Kobe zapytał mnie, jak idą postępy w pozyskiwaniu wzmocnień. Odpowiedziałem, że rozmawiamy o wolnych agentach i zastanawiamy się, kto może być pomocny, ale jak do tej pory nie zrobiliśmy żadnego transferu. „Cóż, będę musiał się tym zająć”, stwierdził.

Kilka tygodni później w „Los Angeles Timesie” ukazał się artykuł Marka Heislera. Autor obwiniał w nim Bryanta za bałagan panujący w latach po odejściu Shaqa. Rozwścieczony Kobe okazał swoje niezadowolenie w rozmowie radiowej ze Stephenem A. Smithem z ESPN.Skrytykował Dr. Bussa za to, że ten nie był z nim szczery, omawiając kierunki rozwoju Lakers. I zażądał, aby go sprzedano. Później, rozmawiając z innymi reporterami, powtórzył, że chce zmienić klub i że zrezygnuje z przysługującego mu w kontrakcie prawa weta wobec transferu, aby to mogło się wydarzyć. Latem, trenując do igrzysk olimpijskich w 2008 roku, nie dał dziennikarzom żadnych wskazówek, czy jesienią przywdzieje fioletowo-złote barwy Lakers.

Na stole mieliśmy jedną atrakcyjną propozycję wymiany, która mogła spowodować, że Kobe zmieni zdanie i zostanie. Chodziło o transfer z Minnesotą, w którym mieliśmy pozyskać Kevina Garnetta. Miałem nadzieję, że Garnett będzie dobrym partnerem dla Kobego i że jego wejście do składu uspokoi i ponownie zmotywuje naszą gwiazdę. Co więcej, z Garnettem moglibyśmy znów powalczyć o mistrzostwo. Wymiana w ostatniej chwili nie doszła jednak do skutku, gdyż Boston przedstawił ofertę, którą Minnesota i Garnett uznali za bardziej atrakcyjną. Po latach Garnett przyznał, że nie chciał dealu z L.A., w dużym stopniu z racji na niezadowolenie Kobego z drużyny.

Nikogo z nas nie cieszyła perspektywa sprzedaży Kobego. Gdy pozbywa się gracza tego kalibru, jest prawie niemożliwe, aby w zamian pozyskać kogoś o porównywalnej wartości. Można liczyć na dwóch solidnych graczy i jakieś wybory w drafcie, ale nie na gwiazdę podobnego formatu. Mimo to latem Dr Buss spotkał się z Kobem w Barcelonie i obiecał, że poważnie rozważy oferty z innych klubów, jeśli tylko Kobe przestanie narzekać w mediach. Po miesiącu czy dwóch bez postępu Kobe i

jego agent poprosili o zgodę, by oni sami mogli zmontować deal. Prowadzili rozmowy z Chicago Bulls, ale nic z nich nie wyszło.

Tuż przed startem sezonu 2007/08 Dr Buss, Jim Buss, Mitch Kupchak i ja kilkakrotnie spotkaliśmy się z Kobem i jego agentem, aby omówić możliwe transfery. Żaden z nich nie miał sensu z perspektywy biznesowej, Dr Buss poprosił więc Kobego, aby ten czekał cierpliwie, aż pojawią się lepsze propozycje. Tak wyjaśnił swój punkt widzenia: „Gdybym miał diament wielkiej wartości – powiedzmy, czterokaratowy – czy wymieniłbym go na cztery diamenty jednokaratowe? Nie. Nie da się uzyskać z wymiany porównywalnej wartości do tego, co ty wnosisz do drużyny".

Dałem Kobemu kilka dni wolnego, by przemyślał swoje opcje. Rozumiałem jego dylemat, choć wciąż wierzyłem, że uda nam się odbudować Lakers. Bez wątpienia utrata Kobego byłaby wielkim ciosem dla całej organizacji i dla mnie osobiście. Przeszliśmy z Kobem niejedno i w ostatnich dwóch latach zaczęliśmy budować silniejszą relację.

Pytanie „odejdzie czy zostanie?" zawisło nad zespołem jak gruba warstwa ciemnych chmur. Niepewność niepokoiła innych graczy. Doradzałem im, aby się nie martwili, bo decyzja Kobego nie zależy od nas. Mogliśmy tylko poświęcić się pracy i przygotowaniom do nadchodzącego sezonu. Musieliśmy być gotowi na to, co nastąpi, czy z Kobem, czy bez niego.

Jak ze wszystkim w życiu, instrukcje są takie same, pomimo zmiennych okoliczności: noś wodę, rąb drwa.

20
Dzieci przeznaczenia

Powodem, dla którego tu jesteśmy, jest więź z innymi. To ona nadaje cel i znaczenie naszemu życiu.

Brené Brown

Gdy tak tkwiliśmy w stanie zawieszenia, zdarzyła się zabawna rzecz. Nasz team zaczął się przeistaczać w zespół nowy i bardziej dynamiczny.

Mecz otwarcia w Staples Center wypadł słabo – przegraliśmy 95:93 z Rockets, a tłum wybuczał Kobego, gdy ten wbiegał na boisko. Ale trzy dni później udaliśmy się do Phoenix i zdecydowanie pokonaliśmy nasze zmory 119:98. Liderem strzelców tej nocy był nasz nowy nabytek Vladimir Radmanović, zdobywca 19 punktów, a czterech innych graczy zanotowało dwucyfrowe zdobycze punktowe. Derek Fisher, który latem wrócił do Lakers, uznał, że to zwycięstwo jest zwiastunem nadchodzących lepszych dni. Jak to później ujął, „ten mecz zasiał w naszych umysłach małe ziarenko pewności, że jeśli gramy właściwie, to możemy być naprawdę nieźli".

W połowie stycznia mieliśmy bilans 24:11 i ograliśmy większość najlepszych drużyn w obu konferencjach. Jedną z przyczyn naszego sukcesu było dorastanie Andrew Bynuma, który ćwiczył podawanie i pracę nóg z Kareemem Abdul-Jabbarem i Kurtem Rambisem i wyrósł na poważne zagrożenie w ataku. Kobe szybko to dostrzegł i zaczął wykorzystywać go w screen and rollach, dzięki czemu Andrew mógł częściej wychodzić na czystą pozycję. W pierwszych trzech miesiącach miał średnią 13,1 punktu, najwięcej w karierze, oraz 10,2 zbiórki.

Innym czynnikiem, który przyczynił się do naszego sukcesu, był napływ energii ze strony kilku młodych graczy rezerwowych – w tym Radmanovicia, Jordana Farmara, Luke'a Waltona i Saszy Vujacicia. Choć nadal czekało ich wiele nauki, to znacznie wydorośleli, a co najlepsze, byli żwawi, pełni entuzjazmu i mieli dobry wpływ na chemię drużyny. Kiedy im szło, nadawali naszemu atakowi nowy, szybki, trudny do powstrzymania

rytm. Pod koniec listopada kupiliśmy od Orlando kolejnego młodego, utalentowanego zawodnika – Trevora Arizę. Był to szybki i wszechstronny niski skrzydłowy, który potrafił zarówno atakować kosz, jak i rzucać z dalszej odległości.

Trzecią, chyba najważniejszą przyczyną naszej przemiany był powrót Dereka Fishera. Fish był weteranem, uczestnikiem naszego marszu po trzy tytuły mistrzowskie z rzędu, i jego powrót do L.A. po trzech latach w Golden State i Utah dał nam doświadczonego i dojrzałego lidera, który potrafił prowadzić ofensywę i dać zespołowi jakże potrzebne poczucie ładu.

Jak wspominałem, jednym z fundamentów naszego podejścia jest pozostawianie zawodnikom wolności, aby w ramach struktury drużyny znaleźli swoje przeznaczenie. Fish nie był kreatywnym rozgrywającym, takim jak Steve Nash czy Chris Paul, ale umiał wykorzystywać swoje mocne strony – siłę psychiki, celność w decydujących chwilach, zachowanie zimnej krwi pod presją – by stworzyć sobie rolę, w której nie tylko sam się odnajdywał, ale która miała też ogromny wpływ na zespół. „To brzmi bardziej mistycznie, niż było w rzeczywistości – mówi o procesie, przez który przeszedł. – Celem trenerów było ustalenie pewnych podstawowych zasad, określających, jak mamy grać w koszykówkę jako grupa. Następnie oczekiwali oni, że jeśli chodzi o całą resztę, sam wytyczysz sobie drogę. To był tajemniczy sposób na zbudowanie organizacji bez nadmiaru reguł. Trenerzy, z którymi wówczas pracowałem, w przeciwieństwie do wielu innych nie narzucali ci, co ich zdaniem powinieneś robić. Odsuwali się na bok i pozwalali ci znaleźć własną drogę”.

W swej pierwszej inkarnacji w Lakers Fish zaczynał jako rezerwowy obrońca. Był na tyle pilnym uczniem i na tyle szybko nabywał nowe umiejętności, że w roku 2001, po odejściu Rona Harpera, wszedł do pierwszej piątki. Choć na początku miał problemy z przebijaniem się przez zasłony w obronie, to nauczył się wykorzystywać swą nieprzeciętną siłę do przepychania większych od siebie. Rozwinął też zabójczy rzut za trzy punkty, który przydawał się szczególnie w ostatnich minutach, gdy przeciwnicy pędzili w kierunku Kobego, zostawiając Fisha bez opieki. Gdy zdobywaliśmy nasz trzeci tytuł, Fish był trzecim strzelcem drużyny po Shaqu i Kobem.

Był też jednym z najbardziej bezinteresownych graczy, z jakimi kiedykolwiek miałem do czynienia, a także wzorem dla innych. Na początku sezonu 2003/04 poprosiłem, aby oddał swoje miejsce w pierwszej piątce Gary'emy Paytonowi, i zrobił to bez marudzenia. Mimo to w miarę upływu sezonu wydłużałem jego czas gry, szczególnie w końcówkach. Atak był po prostu płynniejszy, gdy Fish był na boisku.

Po sezonie 2003/04 Fish podpisał lukratywny, pięcioletni kontrakt z Golden State, ale nie odnalazł tam dla siebie komfortowej roli. Dwa lata później sprzedano go do Utah, gdzie jako rezerwowy obrońca odegrał ważną rolę, kiedy zespół awansował do finałów Konferencji Zachodniej. Do mnie odezwał się, gdy u jego córeczki wykryto nowotwór oka – chciał wiedzieć, czy mógłby wrócić do L.A., gdzie jego córka miałaby lepszą opiekę medyczną. W końcu ustalił z Mitchem Kupchakiem, że rozwiąże kontrakt z Jazz i podpisze nowy z Lakers, z niższym wynagrodzeniem.

Gdy Fish pojawił się w drużynie, uczyniłem go jednym z kapitanów. Powiedziałem mu też, że chciałbym, aby rezerwowy Jordan Farmar grał w każdym meczu ponad 20 minut, bo dobrze sobie radził, wchodząc z ławki i uruchamiając szybkie ataki. Fish nie miał z tym kłopotu i razem zdobywali średnio 20,8 punktu na mecz. Kiedyś zapytałem go, czego potrzebuje, aby poprawić swoją grę. Odparł, że chciałby częściej rzucać, ale wie, że musi się zadowolić tym, co jest – przecież ktoś musi prowadzić atak, a nie będzie to ani Kobe, ani Lamar.

Fish był idealnym partnerem dla Kobego, jeśli chodzi o przywództwo. Razem dorastali i ufali sobie bez ograniczeń. Derek był bardziej cierpliwy niż Kobe i bardziej zrównoważony w swym podejściu do rozwiązywania problemów. Kobe zarażał zespół wolą zwyciężania, a Fish miał dar inspirowania ludzi tym, co mówił, oraz utrzymywania ich skupienia. „Kiedy tylko Fish przemawiał – mówi Luke Walton – czułem, że w tle powinna lecieć muzyka, jak na epickich filmach sportowych. Kiedy on mówił, chciałem robić notatki, bo nikt nie powiedziałby tego lepiej".

Czasem Fish był mediatorem między Kobem a mną. Kiedyś, gdy na spotkaniu drużyny wsiadłem na Kobego, krytykując go, że zbyt dużo rzuca i rozbija rytm ataku, Bryant wybiegł wściekły, mówiąc, że nie pojawi się następnego dnia na treningu rzutów. Ale Fish umiejętnie mediował, rozmawiając z Kobem na osobności i go uspokajając.

Kiedy wrócił do Lakers, szybko zdał sobie sprawę, że on i Kobe muszą przyjąć inny styl przywództwa niż ten, który sprawdził się podczas pierwszej mistrzowskiej serii. W zespole nie było innych weteranów z pierścieniami mistrzów – nie było Ronów Harperów, Johnów Salleyów ani Horace'ów Grantów. Fish rozumiał, że jeśli ma dotrzeć do niedoświadczonych, młodych zawodników, on i Kobe muszą się postawić na ich miejscu. „Nie mogliśmy przewodzić z wysokości dziesięciu tysięcy stóp. Musieliśmy zejść na ziemię i próbować rosnąć razem z chłopakami – wspomina. – I ten proces spowodował, że zaczęliśmy odczuwać prawdziwą więź i braterstwo".

Styczeń okazał się punktem zwrotnym. W połowie miesiąca Bynum w meczu z Memphis doznał kontuzji rzepki, która miała wyłączyć go z gry do końca sezonu. Mocny cios. Ale dzień później Kobe w wywiadzie radiowym chwalił go tak, że spekulacje o jego własnym transferze należało odłożyć na półkę. Jeszcze przed sezonem Kobe nabijał się z niedoświadczenia Bynuma, ale teraz mówił jak prawdziwy fan, podkreślał, że „z nim Lakersi są mistrzowską drużyną".

Dwa tygodnie później dowiedziałem się od Kupchaka, że wypracował transfer, na mocy którego do Lakers miał przyjść świetny skrzydłowy Memphis, Pau Gasol, uczestnik Meczów Gwiazd (w zamian Memphis dostało Kwamego Browna, Aarona McKie, Javarisa Crittendona oraz prawa do Marca Gasola – brata Pau, który obecnie jest centrem Grizzlies i też All-Starem). Zakup Pau przypomniał mi chwilę z 1968 roku, kiedy Knicks zdobyli Dave'a DeBusschera w wymianie z Detroit, którą pewien dziennikarz nazwał „koszykarskim odpowiednikiem zakupu Luizjany". Jak DeBusschere, Pau był dojrzałym i inteligentnym graczem, doskonale rozumiejącym koszykówkę i zdolnym ograniczyć swoją rolę, jeśli taka była potrzeba, dla dobra drużyny. Był właściwą osobą we właściwym czasie. I gdy tylko się u nas zjawił, przeistoczyliśmy się z zespołu dość powolnego, mającego trudności z wyciągnięciem 100 punktów w meczu, w rytmiczną maszynę strzelecką, zdobywającą ponad 110 punktów, i to mając z tego wielką frajdę.

Pau, gwiazdor hiszpańskiej reprezentacji, dorastał w znacznie bardziej kolaboratywnym świecie koszykówki europejskiej, dzięki czemu łatwo dostosował się do zasad ofensywy trójkątów. Zresztą jego styl gry doskonale pasował do tego systemu. Pau nie tylko był wysokim (213

centymetrów) i krzepkim (113 kilogramów) graczem, podkoszowym z szerokim arsenałem zwodów, rzutów z półdystansu, rzutów hakiem i tak dalej, ale potrafił też świetnie podawać, zbierać i uruchamiać kontry. Jego główną słabością była niewystarczająca siła nóg, przez co silniejsi i agresywniejsi przeciwnicy często wypychali go spod kosza.

Nim Pau do nas zawitał, przechodziliśmy właśnie trudniejszy okres i niektórzy z młodszych graczy zachowywali się w sposób, który źle wpływał na morale drużyny. Ale wszystkie te problemy rozpłynęły się wraz z przyjściem Pau. W wymianie straciliśmy dwóch największych buntowników – Kwamego i Javarisa – ale co ważniejsze, grzeczne i uprzejme usposobienie Pau odmieniło emocjonalny klimat drużyny. Trudno przecież narzekać, gdy ramię w ramię z tobą gra jeden z największych talentów w lidze i robi wszystko, co niezbędne, aby wygrać.

Dzięki transferowi Pau kilku graczy miało okazję rozwinąć skrzydła w zupełnie nieoczekiwany sposób. Na przykład Lamar Odom przez lata męczył się, bez większych sukcesów, tym, że musi być mocnym „numerem dwa". Obecność Pau na parkiecie spowodowała, że Lamar grał pod mniejszą presją, dzięki czemu mógł się zachowywać swobodniej i odważniej.

Styl gry Kobego także się zmienił – i to na lepsze. Kobe był przeszczęśliwy, mając w drużynie wysokiego gracza „z parą sprawnych rąk", jak to ujmował, i razem szybko stali się jednym z najlepszych duetów w lidze. Obecność Pau pozwalała też Kobemu skupić więcej uwagi na prowadzeniu gry i kreowaniu kolegom sytuacji strzeleckich. Zaczął grać bardziej zespołowo, a przez to stał się też lepszym liderem. Kobe był niesłychanie uradowany wzmocnieniami, których dokonaliśmy w tym sezonie – przyjściem Fisha, Trevora Arizy i Gasola. „Mam nowego rozgrywającego, nowego skrzydłowego, Hiszpana – i życie jest piękne. Mikołaj w tym roku się postarał".

Wynikające z goryczy niezadowolenie Kobego, które zatruwało życie drużyny, było już historią. A co najlepsze, odzyskaliśmy charakter i waleczność niezbędną, aby zbudować braterstwo mistrzów.

Nagle wszystko zaczęło się układać po naszej myśli. Z Gasolem w składzie wygraliśmy 26 meczów, przegrywając tylko 8. Zakończyliśmy sezon z bilansem 57:25, najlepszym na Zachodzie, a Kobe został wybrany MVP, częściowo dlatego, że wyrósł na lepszego i bardziej wszechstronnego

gracza. Jedynym zespołem z lepszymi od nas wynikami byli Boston Celtics, którzy latem pozyskali Garnetta i superstrzelca Raya Allena i osiągnęli trzeci najlepszy bilans w swej historii, 66:16.

W playoffach z reguły zwycięża talent, ale czasem o wygranych decyduje zbieg okoliczności. Nam przydarzyło się i jedno, i drugie. W pierwszych dwóch rundach przeszliśmy przez Nuggets i Jazz, grając natchnioną, zespołową koszykówkę, jaką rzadko widziałem w ostatnich latach. Później, gdy czekaliśmy na naszego oponenta w finałach Zachodu, dziwny splot zdarzeń przesunął szalę na naszą korzyść. Broniący tytułu Spurs z trudem wygrali mecz numer siedem w Nowym Orleanie, ale po meczu coś zatrzymało ich na lotnisku. Musieli spać w jednym samolocie, czekając, aż przyleci po nich drugi. Wystartowali dopiero o świcie. Trener Gregg Popovich nie chciał usprawiedliwiać słabej gry swych podopiecznych w pierwszych dwóch meczach finałów tą koszmarną podróżą, ale jestem pewien, że miała ona znaczenie. W pierwszym spotkaniu Spurs zbudowali 20-punktową przewagę w trzeciej kwarcie, ale opadli z sił w końcówce, a my skradliśmy zwycięstwo 89:85. Trzy dni później wyglądali na wyczerpanych, gdy rozjechaliśmy ich 30 punktami. Odbili się w meczu numer trzy, ale w dwóch kolejnych Kobe przejął sprawy w swoje ręce i ostatecznie wygraliśmy 4:1.

I tak doszło do od dawna oczekiwanego pojedynku z Bostonem. Rywalizacja Lakers i Celtics jest jedną z najbarwniejszych w historii sportu. Dr Buss ma takiego bzika na punkcie Celtów, że na listę rzeczy, które chciałby osiągnąć przed śmiercią, wpisał: zdobyć więcej tytułów od Bostonu. W tym czasie przegrywaliśmy w tej rywalizacji 16:14 i mieliśmy fatalny bilans pojedynków bezpośrednich: 2:8. Po raz ostatni do pojedynku z Celtics doszło w 1987 roku, gdy Lakers triumfowali 4:2.

Nie byłem pewien, czy tamten triumf jesteśmy w stanie powtórzyć. Celtics mieli potężny atak, prowadzony przez Garnetta, Paula Pierce’a i Kendricka Perkinsa. Martwiłem się, że zdominują nas pod koszem, zwłaszcza że nie mogliśmy wykorzystywać Andrew Bynuma. Niepokoiłem się również, że sukces przyszedł nam zbyt łatwo, a zespół nie zahartował się dostatecznie we wcześniejszych rundach na pojedynek z twardym, fizycznym teamem takim jak Boston.

Celtowie wygrali na własnym parkiecie mecz numer jeden 98:88. Zainspirował ich między innymi powrót Pierce’a w czwartej kwarcie, po

tym jak kilkanaście minut wcześniej zszedł z – jak się wydawało – poważną kontuzją kolana. Potem, trzy dni później, bez problemów powiększyli swą przewagę do 2:0. Byłem pod wrażeniem, jak radzą sobie z Kobem. Nie podwajali go, ale zmieniali się w kryciu. To utrudniało mu wejścia pod kosz i trzymało go na wygnaniu gdzieś na obwodzie przez większość meczu. Garnett, zdobywca tytułu Defensive Player of The Year (Najlepszy Obrońca), kapitalnie bronił Lamara, pilnując jego lewej ręki i prowokując do rzutów z wyskoku. To wyprowadzało Lamara z równowagi. Chwilami Garnett zostawiał go bez opieki i pomagał Kendrickowi Perkinsowi radzić sobie z Gasolem, gdy ten pojawiał się pod koszem.

Na chwilę odbiliśmy się, wygrywając mecz numer trzy u siebie, ale czwarty pojedynek zakończył się katastrofą – zgubiliśmy 24-punktową przewagę i przegrywaliśmy już 1:3. W meczu numer pięć udało nam się wygrać i uniknąć żenady. Wróciliśmy do Bostonu – tylko po to, by w ostatnim meczu przeżyć klęskę (131:92), która straszyła nas przez całe następne lato.

Tonację ustawił na początku pierwszej kwarty Garnett, który wbił się pod kosz, powalił Pau i wsadził piłkę nad nim, gdy Gasol leżał na ziemi, próbując uniknąć uderzenia. Oczywiście żaden z sędziów nie zagwizdał faulu.

Po meczu Kobe i ja zamknęliśmy się w szatni Boston Bruins, którzy korzystają z tej samej hali. Kobe miał doła i potrzebował chwili spokoju przed udaniem się pod prysznic. Kiedy tam siedzieliśmy, Ron Artest, który wtedy grał w Sacramento Kings, zajrzał i powiedział nam, że chętnie kiedyś dołączyłby do Lakers. Nie mieliśmy pojęcia, że dwa lata później znowu zmierzymy się w finale z Celtics, i to właśnie Artest odegra w nim niesłychanie ważną rolę.

Gdy opuściliśmy stadion, koszmar trwał. Ulice pełne były hałaśliwych fanów Celtics, którzy ubliżali nam i próbowali zawrócić nasz autobus, gdy staliśmy w korku. Jeden z nich wskoczył na przedni zderzak, spojrzał na mnie i pokazał mi środkowy palec. Byłem zły, że policja w Bostonie w żaden sposób nie próbuje uspokoić tłumu, ale koniec końców czułem też wdzięczność, bo te zdarzenia zmotywowały zespół. Wszyscy chcieli wrócić do Bostonu i odpłacić się Celtom. Nic nie pozwala skupić się tak jak upokarzająca porażka.

Gdy wróciliśmy do domu, zadzwonił do mnie ze słowami pocieszenia stary druh z Knicks, Willis Reed. Powiedziałem mu, że nasi zawodnicy muszą dorosnąć i wziąć odpowiedzialność za to, co zdarzyło się podczas finałów. „Tak myślałem. Pozwoliłeś im umrzeć w meczu numer siedem, żeby to okropne uczucie ich czegoś nauczyło", powiedział Reed. „Tak – odparłem – bo nie jesteś w stanie naprawdę zrozumieć, jak to jest, dopóki nie doświadczysz tego samemu".

Od tego momentu żadnego z graczy nie trzeba było do niczego przekonywać. Kiedy w październiku wrócili na obóz treningowy przed sezonem 2008/09, mieli w oczach żar, jakiego wcześniej u nich nie widziałem. „Nie ma nic równie potwornego jak dojść do finałów NBA i przegrać – mówi Fish. – Po sezonie zastanawialiśmy się nad tym wszystkim, bo byliśmy tak blisko, a równocześnie tak daleko. Ta porażka zmusiła nas, abyśmy zapytali samych siebie: »Czy naprawdę tego pragniemy?«"

Odpowiedź brzmiała: tak. Od pierwszego dnia ten team był opętany pragnieniem zwycięstwa. „Nic nie mogło nas powstrzymać – dodaje Fish. – Nieważne, co stawało nam na drodze, nieważne, ile mieliśmy wzlotów i upadków, wiedzieliśmy, że jesteśmy wystarczająco twardzi, fizycznie i psychicznie, aby dać sobie z tym radę. I tak się stało".

Podczas obozu treningowego rozmawialiśmy o tym, czego ostatnie playoffy nas nauczyły. Zawodnicy mówili, że odkryli, jak dobrze potrafimy grać – ale uświadomili też sobie, że nie graliśmy z fizyczną intensywnością, niezbędną, by sięgnąć po najwyższe trofea. Kiedy Boston nas rozjechał, Pau dostał łatkę „mięczaka" – wiedzieliśmy, że to nieprawda, ale jeśli chcieliśmy zdobyć mistrzostwo, musieliśmy zmienić tę percepcję.

Byłem pod wrażeniem chłodnej determinacji moich zawodników. W poprzednim roku zrobili milowy krok naprzód, jeśli chodzi o opanowanie systemu. Teraz, zainspirowani wspólną porażką, pogłębiali więzi między sobą, tak by stać się zespołem bardziej zintegrowanym – i niezwyciężonym.

To jest to, co często nazywam duchowym tańcem. Mówiąc „duchowym", nie mam na myśli niczego religijnego. Chodzi mi o to szczere poczucie koleżeństwa, które rodzi się, gdy grupa zawodników zobowiązuje się wspierać nawzajem, by osiągnąć coś większego, niż zdołaliby osiągnąć w pojedynkę, niezależnie od ryzyka. Ten rodzaj

poświęcenia często oznacza, że kryje się słabości kolegów, fauluje, kiedy to potrzebne, lub broni towarzysza przed atakiem rywala. Kiedy team wiąże się ze sobą na tych zasadach, widać to w sposobie poruszania się zawodników na boisku i w tym, jak odnoszą się do siebie nawzajem – na parkiecie i poza nim. Gdy grają, radośnie zatracają się w grze, a gdy się sprzeczają – czynią to z szacunkiem i godnością.

Lakersi w sezonie 2008/09 byli takim właśnie zespołem, a jego duch z każdym miesiącem stawał się silniejszy. To nie był najbardziej utalentowany team, jaki prowadziłem, ani najbardziej dominujący fizycznie. Ale graczy łączyła głęboka duchowa więź, co pozwalało im od czasu do czasu czynić na boisku prawdziwe cuda. Szczególnie podobało mi się w tej wersji Lakers, że wielu graczy dorastało wspólnie i nauczyli się grać we właściwy sposób. Teraz dodatkowo znali się nawzajem tak dobrze, że mogli aranżować akcje w sposób zbijający rywali z tropu.

Jednym z graczy, którego postawa dobrze oddawała ducha panującego w tej drużynie, był Luke Walton, syn Billa Waltona, członka Koszykarskiej Galerii Sław. Basketem zajmował się od najmłodszych lat. Po studiach na Uniwersytecie w Arizonie został wybrany przez Lakers w drafcie w 2003 roku, ale miał trudności z odnalezieniem się, bo nie pasował do typowego wzorca niskiego skrzydłowego. Nie miał jakiegoś świetnego rzutu i nie potrafił wypracowywać sobie pozycji strzeleckich, ale kochał, gdy piłka była w ruchu i potrafił grać we właściwy sposób. Potrafił też przenieść ciężar ataku z jednej strony boiska na drugą – to w ramach trójkąta superważne zagranie. Wielu trenerów nie przywiązuje wagi do takich umiejętności, ale ja zachęcałem Luke’a, aby je rozwijał. I w końcu wyrósł na jednego z najlepszych dyrygentów w drużynie.

Jak wielu młodszych zawodników Luke był emocjonalny i często zamykał się w sobie, nie rozmawiając z nikim przez kilka dni, jeśli zagrał słabo lub jeśli z powodu jego błędu drużyna przegrała. Starałem się mu przekazać, że najlepszym sposobem na uniknięcie emocjonalnego rollercoastera jest unikanie ekstremów – nie należy cieszyć się nadmiernie po zwycięstwach i nie pogrążać w cierpieniu, gdy gra cię zawodzi. Z czasem Luke dorósł i uspokoił się.

Niektórzy gracze wymagają delikatności, aby ich obudzić, inni zaś – tak jak Luke – podejścia bardziej prowokacyjnego. Czasem celowo zachodziłem mu za skórę, aby zobaczyć, jak zareaguje. Kiedy indziej

stawiałem go w trudnej sytuacji podczas treningu, by zobaczyć, jak sobie poradzi z presją. „To było frustrujące – wspomina Luke. – Nie zawsze wiedziałem, co Phil robi ani dlaczego to robi. A on mi tego nie wyjaśniał. Chciał, abym sam to odkrył". Po paru latach Luke uświadomił sobie, że przyswoił lekcje, jakie mu dawałem, i zaczął grać bardziej swobodnie i zespołowo.

Innym zawodnikiem, który w tym czasie stał się bardziej wszechstronny i uczynił ogromny postęp, był Kobe. Od powrotu Fishera rozwijał bardziej inkluzywny styl przywództwa, który w pełni rozwinął w sezonie 2008/09.

W przeszłości Kobe przewodził, przede wszystkim dając przykład swoją postawą. Pracował ciężej niż ktokolwiek inny, rzadko opuszczał mecze i oczekiwał, że jego koledzy będą grać na podobnym poziomie. Jako lider nie potrafił jednak skutecznie się komunikować i uświadomić pozostałym, jaki jest wspólny cel. Gdy się odzywał, zazwyczaj mówił coś w rodzaju: „Podaj mi tę cholerną piłkę. Nic mnie nie obchodzi, że mnie podwajają".

To podejście z reguły obracało się przeciw niemu. Jak tłumaczy Luke, „na parkiecie Kobe wrzeszczy, żeby mu podać piłkę. A na ławce siedzi Phil, który mówi, że niezależnie od sytuacji mam grać właściwie. Więc zamiast skupiać się tylko na tym, co się dzieje na boisku, próbuję też uwzględnić to, że Kobe wrzeszczy, a trener mówi, żeby mu nie podawać. To bardzo trudne".

Lecz wtedy Kobe zaczął się zmieniać. Zaakceptował swój team i swych kolegów, zaczął do nich dzwonić i zapraszać na kolacje podczas tras wyjazdowych. Tak jakby inni zawodnicy byli teraz jego partnerami, a nie boiskowymi statystami.

Luke dostrzegł tę zmianę. Nagle Kobe zaczął się odnosić do niego znacznie bardziej pozytywnie niż wcześniej. Gdy Luke był strapiony po trzech niecelnych rzutach z rzędu, Kobe podchodził i mówił: „Stary, nie przejmuj się. Ja pudłuję trzy razy z rzędu w każdym pieprzonym meczu. Rzucaj dalej. Następnym razem trafisz". A gdy twój lider mówi ci coś takiego zamiast patrzeć na ciebie ze śmiercią w oczach, to znacznie łatwiej jest oddać ten następny rzut.

Sezon rozpoczęliśmy od serii 17 zwycięstw i 2 porażek i nie odpuszczaliśmy aż do lutego, kiedy po zwycięstwach nad Cleveland i Bostonem postanowiłem trochę zwolnić. Chciałem uczynić wszystko, co w

mojej mocy, aby zespół nie wypalił się przed playoffami. Ale i tak nasza najdłuższa seria przegranych liczyła ledwie dwie porażki – przeciw Spurs i Magic. Zakończyliśmy sezon z bilansem 65:17, najlepszym w Konferencji Zachodniej, co dawało nam przewagę własnego boiska w pojedynkach ze wszystkimi z wyjątkiem Cleveland, gdyby przyszło nam z nimi grać.

Aby zainspirować graczy, na spotkania w playoffach zacząłem zakładać swój pierścień mistrzowski z 2002 roku. Ten pierścień wiele przeżył. Nosiłem go podczas dwóch przegranych finałów NBA i w trzech innych playoffach, które zakończyły się porażką. Jak powiedziałem Mike'owi Bresnahanowi z „Los Angeles Timesa", „muszę się go pozbyć".

Najbardziej niepokoił mnie brak poczucia pilnej potrzeby. Podczas sezonu regularnego wszystko przyszło nam bardzo łatwo. W pierwszej rundzie playoffów prześliznęliśmy się nad Utah 4:1. Martwiłem się, jak damy sobie radę w starciu z rywalem, który gra ostrzej i dobrze równoważy nasze atuty. Takim właśnie przeciwnikiem w drugiej rundzie byli Houston Rockets.

Na papierze nie wyglądali zbyt imponująco. Grali bez dwóch gwiazd – Tracy'ego McGrady'ego i Dikembe Mutombo. Wiedzieliśmy, że jesteśmy w stanie zatrzymać ich centra Yao Minga poprzez podwójne krycie Andrew Bynuma i Gasola. Ale gdy w meczu numer trzy Yao złamał kość w stopie, trener Rockets Rick Adelman odpowiedział, wystawiając niski skład z zaledwie dwumetrowym Chuckiem Hayesem na centrze, skrzydłowymi Ronem Artestem i Luisem Scolą oraz obrońcami Aaronem Brooksem i Shane'em Battierem. Ta strategia podziałała. W meczu numer cztery nasza niefrasobliwa obrona się rozpadła, a Houston wyrównało stan rywalizacji na 2:2. Lamar powiedział, że to był nasz „najgorszy mecz sezonu".

Choć wydawało się, że morale drużyny podupada, w meczu numer pięć w Staples Center rozgromiliśmy Rockets 118:78. To była najwyższa wygrana Lakers w playoffach od 1986 roku. Ale wtedy znów straciliśmy *mojo*, a wraz z nim szanse na zwycięstwo w meczu numer sześć. Kobe powiedział później, że team zachowuje się, jakby miał zaburzenia dwubiegunowe, i niewiele się mylił. Lakers mieli jakby dwie różne osobowości, a my nigdy nie wiedzieliśmy, która z nich – Dr Jekyll czy Mr Hyde – zjawi się danego wieczoru.

To się w końcu zmieniło w meczu numer siedem. Postanowiliśmy, że od początku będziemy grać agresywnie w obronie i dzięki temu wznieśliśmy

się na wyższy poziom. Nagle Pau walczył i blokował rzuty rywali, Kobe bronił niczym Jordan, przecinając linię podań i kradnąc piłki, Fish i Farmar na spółkę powstrzymywali Brooksa, a Andrew był potęgą pod koszem, rzucając 14 punktów, zbierając 6 piłek i notując 2 bloki. Pozwoliliśmy Rockets na zaledwie 37-procentową skuteczność i wygraliśmy bitwę na zbiórki 55:33, a cały mecz 89:70.

Po spotkaniu Kobe postanowił spojrzeć na ten sukces z dystansem: „Rok temu w tym momencie wszyscy mówili, że jesteśmy nie do pobicia, a jednak przeciwnicy wytarli nami podłogę. Chciałbym być w odpowiednim miejscu na koniec finałów. Nie teraz".

Aby dojść do tego punktu, musieliśmy odrobić jeszcze kilka lekcji. Cieszyłem się jednak, że poradziliśmy sobie z rozszczepieniem osobowości. Choć – czy rzeczywiście?

Nasz przeciwnik w finałach Konferencji Zachodniej – Denver Nuggets – był innego typu zagrożeniem. Miał doskonałych strzelców, na czele z Carmelo Anthonym, którego Kobe nazywał „Niedźwiedziem", oraz dwóch zawodników, którzy dali nam się we znaki w przeszłości – rozgrywającego Chaunceya Billupsa i skrzydłowego Kenyona Martina.

W pierwszym meczu Nuggets zaatakowali nas ostro. Wygraliśmy o włos, uratował nas Kobe, zdobywając 18 ze swych 40 punktów w czwartej kwarcie. Następnie, w meczu numer dwa, zgubiliśmy 14-punktową przewagę i przegraliśmy 106:103. Rozczarował mnie brak waleczności Bynuma i mierna postawa w obronie, więc w trzecim spotkaniu wstawiłem do pierwszego składu Odoma, aby zacząć bardziej atletycznie. To pomogło, ale bardziej zaimponowała mi odporność drużyny w ostatnich minutach meczu. Podczas przerwy, w końcówce czwartej kwarty, Fish zebrał zespół i wygłosił jedną z najbardziej inspirujących przemów. „To jest chwila, w której możecie się zdefiniować – powiedział. – To jest chwila, w której możecie sięgnąć po swoje przeznaczenie".

Przemowa podziałała. Na 1:09 przed końcem Kobe, który łącznie miał 41 punktów, trafił za trzy punkty ponad J.R. Smithem, dając nam prowadzenie 96:95. A następnie, na 36 sekund przed końcem, Trevor Ariza przechwycił podanie Kenyona Martina, co przypieczętowało naszą wygraną.

Do zwycięstwa w całej serii wciąż jednak było daleko. Nuggets rozjechali nas w czwartym spotkaniu, a w meczu numer pięć naciskali

równie mocno. Punktem zwrotnym okazała się decyzja z czwartej kwarty, kiedy postanowiliśmy wykorzystać agresywność Nuggets przeciw nim samym. Kobe i Pau przestali unikać podwójnego krycia, wręcz przeciwnie – ściągali obrońców ku sobie. To tworzyło wolną przestrzeń dla Odoma i Bynuma pod koszem. Gdy tylko Nuggets próbowali zatkać tę dziurę, Kobe i Pau ruszali do ataku. Wygraliśmy ten mecz 103:94, a całą serię – dwa dni później w Denver.

W finale liczyliśmy na rewanż z Celtics, ale w półfinałach Konferencji Wschodniej po ciężkim boju ulegli oni Orlando. Następnie Magic rozprawili się z Cleveland Cavaliers i stanęli naprzeciw nam. Liderem Magic był 23-letni center, świeżo upieczony defensor roku Dwight Howard, otoczony przez mocną ekipę snajperów, specjalistów od rzutów za trzy prowadzonych przez Rasharda Lewisa. Zdziwiło mnie, że Orlando pokonało Celtics (bez Garnetta) i Cavaliers (z LeBronem Jamesem), ale nie uważałem ich za dojrzałą drużynę, gotową do walki o najwyższe trofeum.

Kobe się ze mną zgadzał. W meczu numer jeden zdobył 40 punktów, bijąc swój rekord w finałach, a nasza obrona pozwoliła Howardowi zdobyć ich zaledwie 12. Wygraliśmy 100:75. W drugim spotkaniu sprzyjali nam bogowie koszykówki – Courtney Lee przestrzelił w ostatnich sekundach alley-oopa, który dałby zwycięstwo gościom, i zapewnił nam drugą szansę w dogrywce, którą już skrzętnie wykorzystaliśmy.

Kiedy przenieśliśmy się do Orlando, Magic ocknęli się z letargu, i trafili 62,5 procent rzutów w meczu numer trzy (rekord NBA), wygrywając 108:104. I tym sposobem doszliśmy do najwspanialszej chwili Dereka Fishera w playoffach. Fish, odbarzony darem trafiania ważnych, zwycięskich rzutów, nie miał dobrego celownika w meczu numer cztery. Gwoli ścisłości, gdy po time oucie wychodziliśmy na parkiet, przegrywając 3 punktami na 4,6 sekundy przed końcem, miał za sobą pięć niecelnych rzutów za trzy z rzędu. Ale to nie przeszkodziło mu spróbować przy kolejnej okazji, kiedy jego obrońca, Jameer Nelson, odsunął się, by kryć Kobego zamiast sfaulować Fishera (co dałoby nam tylko dwa punkty z wolnych). Ten błąd pozwolił Fishowi trafić za trzy. Dogrywka. A w niej, przy remisie i na 31,3 sekundy przed końcem, Fish trafił kolejną trójkę, która na dobre dała nam przewagę.

Czysty charakter. Czysty Fish.

Gdyby to był film, właśnie by się skończył. My jednak mieliśmy jeszcze jedną przeszkodę do pokonania. Nim mecz numer pięć w ogóle się zaczął, media zarzucały nas pytaniami, jak to będzie wreszcie zdobyć tytuł. Kiedy wszedłem do pokoju fizjoterapeutów, Kobe i Lamar odpytywali się nawzajem o ciekawostki z historii finałów. Zamknąłem drzwi i spróbowałem zmienić nastrój. Zamiast wygłaszać normalną przedmeczową mowę przyciągnąłem krzesło i powiedziałem: „Nastawmy nasze umysły". Siedzieliśmy w milczeniu przez pięć minut, oddychając równomiernie.

Następnie asystent Brian Shaw zaczął na tablicy rysować taktykę przeciw Magic. Ale gdy odwrócił tablicę, okazało się, że jest pusta. „Nic nie napisałem – powiedział – bo wiecie, co musicie zrobić, aby pokonać ten zespół. Wyjdźcie na boisko, pamiętajcie, aby grać dla siebie i ze sobą, wspólnie, i dziś będzie po wszystkim".

Trudno było o lepszy początek tego meczu. Kobe prowadził atak od pierwszych minut i zdobył 30 punktów. W drugiej kwarcie objęliśmy prowadzenie i nie oglądaliśmy się za siebie. Gdy zabrzmiała końcowa syrena. Kobe wyskoczył w górę i cieszył się wraz z kolegami na środku boiska. Potem podszedł do mnie i wyściskaliśmy się.

Nie pamiętam dokładnie, co sobie mówiliśmy, ale pamiętam jego spojrzenie. To była nasza chwila triumfu, chwila całkowitego pojednania, na którą czekaliśmy od siedmiu lat. Warto było przeżyć cały ten ból podczas wspólnej wędrówki, by ujrzeć dumę i radość w oczach Kobego.

Był to dla niego moment odkupienia. Nie musiał już dłużej słuchać tych wszystkich mądrali, twierdzących, że nigdy nie zdobędzie tytułu bez Shaqa. Ich brak wiary w jego możliwości Kobe nazywał „chińską torturą".

Dla mnie natomiast było to potwierdzeniem słuszności mojej drogi. Tej nocy przegoniłem Reda Auerbacha w liczbie mistrzowskich tytułów, co było nagrodą samo w sobie. Ale ważniejsze było dla mnie to, jak tego dokonaliśmy: razem, jako w pełni zintegrowany zespół.

Najbardziej satysfakcjonujące było obserwowanie, jak zmienia się Kobe – z samolubnego, wymagającego gracza w lidera, za którym chcą podążać inni. Aby stać się takim przywódcą, Kobe musiał nauczyć się dawać – po to, aby dostać coś w zamian. Przywództwo nie polega na wymuszaniu swojej woli na innych. Jest doskonaleniem sztuki odpuszczania.

21
WYBAWIENIE

Padnij siedem razy. Powstań osiem.

chińskie przysłowie

Na tę chwilę czekaliśmy wszyscy. Po dziewięciu miesiącach, po 104 meczach, sezon 2009/10 miał się zakończyć rewanżem z Celtics w siódmym meczu finałów NBA. Kiedy tego popołudnia przyjechaliśmy do Staples Center, nie było wątpliwości, że zawodnicy planują zemstę za srogie lanie, jakie zebraliśmy dwa lata wcześniej w TD Garden.

Celtom nie wystarczyło upokorzenie nas na boisku w ostatnim meczu finałów w 2008 roku. Zrobili to w swoim bostońskim stylu, oblewając coacha Doca Riversa gatorade, zanim mecz dobiegł końca, tak abyśmy musieli cierpieć na ławce, podczas gdy ekipa sprzątająca czyściła parkiet, a hala pełna odurzonych fanów nam ubliżała. A gdy myśleliśmy, że już po wszystkim, czekał nas przejazd z piekła rodem, przez dziki tłum, który chciał wywrócić nasz autobus. Ten koszmar utkwił nam w głowach na dwa lata.

Gdyby chodziło o jakiegokolwiek innego rywala, obrócilibyśmy tę przygodę w żart. Ale to byli Celtics, team, który straszył Lakers od 1959 roku, kiedy Boston wygrał do zera z ówczesnymi Minneapolis Lakers w finałach NBA. W latach 60. dominowali tak bardzo, że Jerry West przestał nosić jakiekolwiek zielone ubrania – przypominały mu nieustanną frustrację Lakers podczas tamtej dekady.

Do najbardziej zawstydzającej porażki doszło w 1969 roku, gdy starzejąca się ekipa Celtów, pod wodzą występującego po raz ostatni – w roli grającego menedżera – Billa Russella, podniosła się ze stanu 2:3 i pokonała Lakers na ich parkiecie. Przed meczem numer siedem team z L.A. był tak pewny siebie, że właściciel klubu Jack Kent Cooke rozwiesił pod kopułą tysiące fioletowych i złotych balonów, które miały sfrunąć po ostatnim gwizdku. Stało się jednak inaczej. Na niespełna minutę przed

końcem West wybił piłkę w obronie, tak że trafiła wprost w ręce Dona Nelsona, a ten z linii wolnych oddał rzut. Piłka uderzyła w tył obręczy, poleciała wysoko w górę i… z powrotem do kosza. Celtics wyszli na prowadzenie, którego już nie oddali, zwyciężając 108:106. West, który grał fantastycznie, a także był pierwszym i jedynym w historii finałów graczem drużyny pokonanej, któremu przyznano nagrodę MVP – czuł się zdruzgotany. „Dać z siebie tak wiele, grać tak długo, aż w twoim ciele nie zostaje już nic, i nie wygrać? To nie *fair* – powiedział po latach pisarzowi Rolandowi Lazenby'emu. – Myślę, że ludzie nie rozumieją traumy towarzyszącej przegranej. Myślę, że nie zdają sobie sprawy, jak bardzo można być nieszczęśliwym. A mnie dotyczy to szczególnie. Czułem się strasznie. Czułem się tak źle, że chciałem zerwać z koszykówką".

West nie zrezygnował z kariery. Trzy lata później zdobył swój pierścień mistrzowski, nie przeciw Celtom, lecz przeciw moim Knicks. Jednak klątwa Celtics wisiała nad drużyną aż do połowy lat 80., kiedy „Showtime" Lakers pokonał Boston w dwóch spośród trzech finałowych pojedynków. Rywalizacja między tymi dwoma teamami była tak ważną częścią mitologii Lakers, że Magic Johnson kiedyś ujawnił, iż kibicuje Celtom, gdy ci grają z kimś innym. Dlaczego? Bo, jak napisał Michael Wilbon, „tylko Celtics wiedzą, jak to jest siedzieć u szczytu koszykarskiego świata przez całe życie".

Tej nocy historia nie była po naszej stronie. W przeszłości czterokrotnie Lakers mierzyli się z Celtics w meczu numer siedem finałów i czterokrotnie przegrywali. Tym razem jednak graliśmy u siebie, a dwa dni wcześniej zdecydowanie pokonaliśmy Boston 89:67. Mieliśmy też silniejszy zespół niż w roku 2008. Przede wszystkim mogliśmy liczyć na centra Andrew Bynuma, którego dwa lata wcześniej wyłączyła kontuzja, no i pozyskaliśmy Rona Artesta, jednego z najlepszych defensorów w lidze.

Spośród rywali najbardziej martwił mnie Rasheed Wallace, który zastępował kontuzjowanego centra Kendricka Perkinsa. W obronie nie był tak silny jak Perkins, ale dał się poznać jako znakomity napastnik, który w przeszłości wielokrotnie zadawał nam ciosy. Nie byłem pewien niczego.

Jak na standardy Lakers sezon 2009/10 był raczej nieciekawy. Najtrudniejszy moment przeżyliśmy przed rozpoczęciem rozgrywek, kiedy Trevor Ariza, który odegrał znaczącą rolę w mistrzowskim teamie 2009, opuścił drużynę, by podpisać kontrakt z innym klubem. Trevor był

szybkim, śmiałym obrońcą, który często rozpoczynał kontrataki, kradnąc piłki rywalom lub wymuszając straty. Świetnie też rzucał z dystansu – przede wszystkim z rogów. Jednak negocjacje między jego agentem a Lakersami utknęły w martwym punkcie i Mitch Kupchak zaczął poważnie rozmawiać z Artestem, któremu skończył się kontrakt z Rockets. Nim doszło do podpisania umowy, Ron ogłosił na Twitterze, że dołącza do Lakers. Zadziwiony takim obrotem spraw Ariza podpisał kontrakt z Houston, skąd później sprzedano go do Nowego Orleanu.

Jeśli chodzi o Artesta, to podobały mi się jego wzrost i waga (200 centymetrów, 117 kilogramów), siła i zabójcza intensywność w obronie. Ron, wybrany w ankiecie wśród menedżerów na największego „twardziela” w NBA, był na tyle krzepki i zręczny, by powstrzymywać silnych i sprawnych skrzydłowych – takich jak Paul Pierce z Bostonu. Za to w ataku Ron potrafił być bardzo nierówny, był też wolniejszy od Trevora, co oznaczało, że będziemy musieli zmniejszyć tempo i z szybkiego ataku opartego na kontrach przejść do ofensywy bardziej rozważnej i pozycyjnej.

Ron był też dość nieprzewidywalny. Zasłynął udziałem w rozróbie pomiędzy Pistons i Pacers w 2004 roku w Auburn Hills. Do bójki doszło, gdy Ron sfaulował Bena Wallace’a. Wallace odpowiedział, popychając Artesta. W połowie awantury jakiś fan rzucił w Rona kubkiem, a ten wbiegł na trybuny i go zaatakował, za co zapłacił zawieszeniem na 73 mecze (najdłuższa kara w NBA niezwiązana z hazardem lub narkotykami). Wallace’a i innych również ukarano, ale nie tak surowo jak Rona.

Podczas naszego pojedynku z Houston w 2008 roku Ron, wtedy grający dla Rockets, wyleciał z boiska w meczu numer dwa za szarpaninę z Kobem po zbiórce. Przed meczem numer siedem nie zdążył na żaden z dwóch autobusów, którymi drużyna jechała do Staples Center, złapał dopiero trzeci – którym jechali szefowie Rockets – i stawił się w hali w samych gatkach.

Ron dorastał w trudnej dzielnicy Queensbridge w Nowym Jorku i ma tatuaże – Q na prawej nodze i B na lewej – przypominające mu o korzeniach. Pamięta, że grając w kosza na Dwunastej Ulicy, wielokrotnie słyszał strzały. Raz zobaczył, jak jednego z zawodników podczas meczu zabito – doszło do bójki, któryś z graczy wyrwał nogę ze stolika sędziowskiego i dźgnął nią swojego rywala. „Nadal jestem z getta –

powiedział Ron w wywiadzie dla »Houston Chronicle«. – To się nigdy nie zmieni”.

Koszykówka była dla Rona wybawieniem. Gdy miał 12 lat, był tak dobry, że mógł już grać w AAU[65]. Dołączył do Lamara Odoma i innej przyszłej gwiazdy NBA, Eltona Branda – ich drużyna Brooklyn Queens Express któregoś lata miała bilans 67:1. Cała trójka odnosiła sukcesy w liceum i na uniwersytecie i została wybrana w pierwszej rundzie draftu w 1999 roku. Bulls wybrali Branda i Artesta – odpowiednio z numerami 1 i 16, a Clippers Odoma z numerem 4. Od 1999 roku Artest grał w czterech drużynach – Bulls, Pacers, Kings i Rockets – teraz jednak miał się znaleźć w jednym składzie z kumplem z dzieciństwa, Lamarem. Dla Rona było to jak powrót do domu.

Pomimo swego pochodzenia i skłonności do ostrej gry Ron poza boiskiem był łagodnym i pogodnym chłopakiem, który bez rozgłosu wspierał wiele fundacji zajmujących się pomocą dzieciom. Kiedyś, gdy był w Chinach, spotkał młodego fana, którego nie stać było na zapłacenie za podręczniki, nie mówiąc już o butach koszykarskich. Ron zdjął z ręki swój wart 45 tysięcy dolarów zegarek i wystawił go na aukcję, z której opłacił edukację chłopca.

Ron ma zamiłowanie do dziwactw. Kiedy grał w Kings, zaproponował – bez powodzenia – że zrezygnuje z całej swojej pensji, aby tylko jego kumpel Bonzi Wells nie zmieniał drużyny. A w 2011 roku zmienił imię i nazwisko na Metta World Peace, aby „inspirować i zbliżać ku sobie młodzież na całym świecie”. Słowo „metta” oznacza w pali, języku liturgicznym buddystów, „kochającą dobroć” i odwołuje się do jednej z kluczowych doktryn buddyzmu: pielęgnowania wszechobecnej miłości. Z pewnością Ron przeszedł długą drogę od swych pierwszych dni w Lakers, kiedy powiedział Markowi Zieglerowi z „San Diego Union Tribune”: „Nie wiem, co to jest ten zen, ale bardzo chciałbym się stać zen manem. Mam nadzieję, że nauczę się unosić się na wodzie. Zawsze chciałem się tak pounosić”.

Moja główna obawa związana z Ronem dotyczyła tego, czy nauczy się odpowiednio szybko trójkąta. Tak jak Dennis Rodman miał problem z utrzymaniem skupienia. Dennis radził sobie z tym, spędzając dnie i noce na siłowni i spalając zbędną energię. Ale Ron nie lubił siłowni, zamiast tego

wolał ćwiczyć rzuty. Jedyny kłopot w tym, że każdego dnia ćwiczył inną technikę tych rzutów, a to wpływało na jego występy na boisku. Czasem grał jak natchniony i wszystko mu wpadało, kiedy indziej nie sposób było przewidzieć, co się zdarzy.

Podczas treningu zasugerowałem Ronowi, aby wybrał jeden styl rzutów i trzymał się go, ale nie zrozumiał tej uwagi właściwie. „Czemu zawsze się mnie czepiasz?", zapytał. „Nie wiedziałem, że się czepiam – odpowiedziałem. – Próbuję ci pomóc".

Żaden z nas nie wyglądał na rozgniewanego, ale Brian Shaw odciągnął mnie na bok i rzekł: „Stąpasz po cienkiej linii, Phil". Byłem zdumiony. Starałem się przecież okazać Ronowi wsparcie. Ale Brian martwił się, że Ron potraktuje moją mowę ciała – zbliżanie się, mówienie niskim głosem – jako formę agresji.

Po tym zdarzeniu uświadomiłem sobie, że najlepszym sposobem na komunikację z Ronem jest przedstawianie wszystkiego w sposób pozytywny – nie tylko pozytywnymi słowami, ale też gestami i mimiką twarzy. W końcu Ron zrozumiał, o co chodzi w naszym systemie ataku, i z pomocą Kobego i innych zaczął wtapiać się w DNA drużyny.

Ron nie był jedynym znakiem zapytania w sezonie 2009/10. Kolejnym było pogarszające się zdrowie Kobego. W grudniu, w meczu przeciw Timberwolves, złamał palec wskazujący swojej rzucającej ręki. Zdecydował się zrezygnować z operacji i grać mimo bólu – później tego żałował. Jak można się było spodziewać, kontuzja miała negatywny wpływ na jego skuteczność; jego statystyki w kilku kategoriach spadły.

W lutym nadwerężył skręconą kostkę i zgodził się zrobić sobie trzy mecze przerwy, by dać jej odpocząć. Był dumny ze swej odporności, godnej iron mana, i nienawidził opuszczać meczów. W poprzednich sezonach zagrał we wszystkich 208 spotkaniach, teraz jednak musiał odzyskać siły, a przerwa pozwoliła drużynie potrenować grę bez lidera. Wygraliśmy wszystkie trzy pojedynki, a naszymi przeciwnikami były naprawdę mocne drużyny.

Kiedy tylko Kobe zaczął znów odzyskiwać swój rytm, jego prawe kolano, które męczyło go od lat, zaczęło puchnąć i w kwietniu zmusiło do dwumeczowej przerwy. Ta kontuzja nękała go również podczas playoffów i przyczyniła się do tajemniczego spadku jego formy strzeleckiej w końcówce sezonu.

Jedyną korzyścią z problemów Kobego z kolanem był ich pozytywny wpływ na naszą relację. Kiedy rok wcześniej kolano zaczęło mu dokuczać, pozwoliłem mu na luzie podchodzić do treningów – a nawet niektóre z nich opuszczać, jeśli tego wymagał jego stan zdrowia. Kobego wzruszyła moja troska, a więź między nami jeszcze się wzmocniła. Podczas treningów często wymienialiśmy się pomysłami, a w podróży oglądaliśmy wspólnie zapisy wideo. W miarę upływu czasu zbudowaliśmy takie bliskie partnerstwo, jakie miałem również z Michaelem Jordanem. W tym przypadku jednak więź była mniej formalna. Z Michaelem często umawiałem się na spotkania, aby omówić strategię. Z Kobem gadaliśmy non stop.

Kobe lubi mówić, że 90 procent tego, co wie o przywództwie, nauczył się, obserwując moje zachowania. „Nie chodzi tylko o przywództwo w koszykówce – mówi – ale o filozofię życia. O bycie obecnym i cieszenie się każdą chwilą. O pozwalanie dzieciom, aby rozwijały się w swoim rytmie, niezmuszanie ich do czegoś, co nie jest komfortowe, ale o pielęgnowanie ich i wskazywanie im drogi. Tego wszystkiego nauczyłem się od Phila". Jestem mu wdzięczny za tę refleksję.

Zbliżały się playoffy, a wraz z nimi liczne okazje, by Kobe mógł sprawdzić swoje zdolności przywódcze. Przez cały sezon zespół, nie tylko Kobego, prześladowały kontuzje. Pau Gasol i Andrew Bynum opuścili po 17 spotkań, z różnych powodów. Luke Walton nie grał przez większość sezonu, nękany chronicznym bólem pleców. Zachowaliśmy jednak dobrą chemię, a to pozwoliło nam utrzymać pierwsze miejsce na Zachodzie z bilansem 57:25, i to pomimo znaczonej porażkami (4:7) końcówki sezonu regularnego.

W pierwszej rundzie naszym przeciwnikiem była drużyna Oklahoma City Thunder, która przycisnęła nas bardziej, niż się spodziewałem. Aby namieszać w głowie ich wschodzącej gwieździe, Kevinowi Durantowi, powiedziałem dziennikarzom, że moim zdaniem sędziowie go niańczą, odgwizdując na nim wiele niewidzialnych fauli, jakby był nie wiadomo jaką supergwiazdą (Durant rzucał najwięcej wolnych w NBA, po części za sprawą swojej sztuczki, polegającej na wpychaniu swojej rzucającej ręki pod rękę rywala – obecnie jest to manewr niedozwolony przez NBA).

Durant zaczął się tłumaczyć, tak jak chciałem – ale NBA ukarała mnie 35 tysiącami dolarów grzywny, czego nie planowałem. Podczas całej serii Durant się nie wyróżnił, ale myślę, że twarda obrona Rona przysłużyła się temu bardziej niż moje gierki mentalne.

Strategia Thunder opierała się na rozmyślnym zostawianiu Rona niekrytego, polowaniu na zbiórki po jego niecelnych rzutach i uruchamianiu kontr. Ron wpisał się w nią wyśmienicie, pudłując 20 z 23 rzutów za trzy w pierwszych czterech występach. Szybki atak Thunder – i nasza powolna obrona przeciw ich kontrom – pozwoliły Oklahomie wygrać dwa mecze u siebie i doprowadzić do remisu 2:2.

Kobe męczył się w pierwszych czterech meczach, ale w spotkaniu numer pięć grał jak nowo narodzony – w czym wydatnie pomógł zabieg medyczny, polegający na odciągnięciu płynu z bolącego kolana. Jednym z naszych najlepszych posunięć było postawienie Kobego naprzeciw rozgrywającego Thunder Russella Westbrooka, który bawił się z innymi naszymi obrońcami. Kobe nie tylko go powstrzymał, dzięki czemu Westbrook zdobył tylko 15 punktów, trafiając 4 z 13 rzutów, ale też uruchomił nasz atak, działając jako jego inicjator i podając piłkę do Pau, który zdobył 25 punktów, oraz Andrew Bynuma, który miał ich 21. Końcowy wynik: Lakers 111 – Thunder 87.

W spotkaniu numer sześć mistrzem manipulacji okazał się Ron, przy którym Durant miał skuteczność z gry 21,7 procent, jedną z najniższych w historii playoffów. Ale walka była superwyrównana aż do ostatniej sekundy, gdy Pau dobił niecelny rzut Kobego, zapewniając nam wygraną 95:94.

Następne dwie rundy nie były tak nerwowe. Pomogło nam to, że Kobe, któremu mniej doskwierało kolano, zaczął zdobywać blisko 30 punktów na mecz. Pokonaliśmy Jazz w czterech spotkaniach, a następnie w finałach Zachodu zmierzyliśmy się z Phoenix – zespołem mającym najlepszy bilans w lidze w drugiej połowie sezonu. Suns nie dorównywali nam siłą pod koszem, ale mieli bardzo mocny duet w postaci Steve’a Nasha i Amar’e Stoudemire’a, silną ławkę i pełną energii, duszącą obronę.

Punktem zwrotnym był mecz numer pięć w L.A. W serii był remis 2:2. W końcówce, przy 3-punktowym prowadzeniu Lakers, Ron zebrał piłkę pod tablicą rywali. Ale zamiast poczekać z akcją do końca dozwolonego czasu, rzucił nieprzygotowaną „trójkę”, pozwalając Suns na przejęcie piłki i odrobienie strat ich celnym rzutem za trzy. Na szczęście chwilę później

zrehabilitował się, przejmując nieudany rzut Kobego i wbijając piłkę do kosza w ostatniej sekundzie.

Dwa dni później wróciliśmy do Phoenix i zadaliśmy decydujący cios. Ron znów był bohaterem, trafił 4 z 7 rzutów za trzy i zdobył 25 punktów. Wyglądało na to, że zaczynamy grać swoje. W samą porę!

Gdy przyszło do finałów przeciw Bostonowi, niepokoiłem się bezpardonową defensywą tej drużyny. Strategia Celtics polegała na zamurowaniu drogi do kosza, wywieraniu presji na naszych obrońcach i pozwalaniu naszym „słabszym ogniwom" – Lamarowi i Ronowi – na rzuty z wyskoku. To był rozsądny plan, który sprawdził się w przeszłości. Teraz jednak byliśmy bardziej odporni niż w 2008 roku i mieliśmy więcej opcji strzeleckich.

Zaczęliśmy od mocnego uderzenia w meczu numer jeden, prowadzeni przez Pau, który chciał pokazać światu, że nie jest „mięczakiem", za jakiego dziennikarze uznali go w 2008 roku. Celtics odpowiedzieli w spotkaniu numer dwa niesamowitym występem rzucającego obrońcy Raya Allena, który zdobył 32 punkty, z czego ośmiokrotnie (rekord finałów) trafił za trzy. Fish zebrał potężne cięgi od mediów za to, że pozwolił Allenowi na takie szaleństwo, ale Kobe też miał trudności z powstrzymaniem rozgrywającego Rajona Rondo, który zaliczył *triple double*. Był remis 1:1, a my ruszaliśmy na trzy pojedynki do Bostonu.

Mecz numer trzy był wielką zemstą Fisha. Po pierwsze, kompletnie wyłączył z gry Allena, który spudłował wszystkie 13 rzutów z gry (o 1 mniej od rekordu finałów). Po drugie, w czwartej kwarcie przejął władzę, zdobywając 11 punktów i odzyskując dla nas przewagę własnego boiska. Gdy po meczu wchodził do szatni, miał łzy w oczach, przejęty tym, czego właśnie dokonał. Ale Celtics nie zamierzali się poddawać. Wygrali dwa następne mecze i do L.A. wracaliśmy przy ich prowadzeniu 3:2. Zanosiło się na wielki pojedynek.

Tex Winter zwykł mawiać, że w każdej z naszych udanych wspinaczek po mistrzostwo był jeden mecz – zapalnik – w którym całkowicie dominowaliśmy od początku aż do końca. Właśnie takim spotkaniem okazał się mecz numer sześć. Zbudowaliśmy przewagę już w pierwszej kwarcie i zdecydowanie wygraliśmy 89:67, ponownie doprowadzając stan rywalizacji do remisu.

Nie złamaliśmy jednak ducha Celtics. W meczu numer siedem zaczęli mocno i w połowie spotkania prowadzili 6 punktami. W środku trzeciej kwarty ich przewaga wzrosła do 13 punktów i zdecydowałem się, wbrew swej naturze, dwukrotnie poprosić o czas. Tym razem nie mogłem już siedzieć i czekać, aż zawodnicy sami znajdą rozwiązanie. Musiałem natychmiast coś zmienić.

Kłopot w tym, że Kobe tak pragnął wygranej, że porzucił trójkąt i jak za dawnych czasów przyjął rolę samotnego rewolwerowca, ale starał się tak bardzo, że pudłował. Powiedziałem mu, aby zaufał systemowi. „Nie musisz wszystkiego zrobić sam – powiedziałem. – Pozwól, aby gra sama przyszła do ciebie".

To był klasyczny przykład, że czasem ważniejsze jest zwrócenie uwagi na morale i stan ducha niż na tablicę z wynikami. Chwilę później podsłuchałem, jak Fish układa plan z Kobem, jak powrócić do trójkąta, gdy tylko Fish wejdzie na parkiet z ławki rezerwowych.

Po zmianie taktyki przez Kobego odzyskaliśmy płynność i zaczęliśmy powoli odrabiać przewagę Celtics. Kluczowym momentem była trójka Fisha na 6:11 przed końcem, która doprowadziła do remisu 64:64 i rozpoczęła serię 9:0, po której mieliśmy 6-punktową przewagę. Celtowie zmniejszyli ją do 3 punktów po celnej trójce Rasheeda Wallace'a na 1:23 przed końcem, ale Artest natychmiast odpowiedział następną „trójką" i wytrzymaliśmy do końca, zwyciężając 83:79.

Piękno tego meczu polegało na jego surowej intensywności. Było tak, jakbyśmy obserwowali dwóch doświadczonych bokserów wagi ciężkiej, którzy już nieraz zmagali się o wszystko – stających naprzeciw siebie po raz ostatni i walczących naprawdę ze wszystkich sił aż do ostatniej syreny.

Po tym zwycięstwie emocje wybuchły z pełną siłą. Kobe, który nazwał je „bez porównania najsłodszym" ze wszystkich, wskoczył na stolik sędziowski i chłonął owację tłumu, z szeroko rozłożonymi w geście triumfu ramionami, wśród zamieci opadającego nań fioletowo-złotego konfetti. Fish, który przecież zwykle był Panem Stoikiem, znów popłakał się w szatni, obejmując równie zapłakanego Pau Gasola. Magic Johnson, który brał udział w pięciu mistrzowskich fetach, powiedział Mike'owi Bresnahanowi z „Los Angeles Timesa", że takiej eksplozji emocji w szatni Lakers nie widział nigdy. „Myślę, że w końcu zrozumieli historię tej rywalizacji i to, jak trudno jest pokonać Celtics".

Dla mnie było to najbardziej satysfakcjonujące zwycięstwo w całej karierze. To był trudny sezon, popsuty przez kontuzje i brak konsekwencji, ale na koniec zawodnicy dali prawdziwy pokaz odwagi i gry zespołowej. Było wzruszające obserwować, jak Pau zrywa z prześladującą go przez dwa lata łatką „mięczaka”, jak Fish odgrywa się za lanie, które sprawił mu Ray Allen. Urocze było też oglądanie, jak Ron dorasta, stawia czoła Pierce’owi i gra tak jak należy wtedy, gdy trzeba tego najbardziej. „Nie sądziłem, że po zdobyciu tego trofeum będę czuł się tak dobrze – powiedział później. – Teraz czuję się jak Ktoś”.

Poza radością wynikającą ze zdobycia kolejnego mistrzostwa było coś głęboko satysfakcjonującego w rozprawieniu się z ciążącą nad nami klątwą Celtics za pomocą triumfalnej wygranej we własnej hali. Trzeba powiedzieć, że fani Lakers odegrali swoją rolę w tym triumfie. Często wyśmiewani za nadmiernie luzackie podejście, tego dnia byli zaangażowani bardziej niż kiedykolwiek. Tak jakby i oni instynktownie rozumieli symboliczne znaczenie tej chwili – nie tylko dla naszej drużyny, ale dla całej społeczności Los Angeles. W mieście snów to był jedyny prawdziwy *reality show*.

22
Mecz jest już w zamrażarce

Wszyscy jesteśmy przykładami porażki – przynajmniej ci najlepsi z nas.

J.M. Barrie

Może właśnie na tym powinienem zakończyć – wiwatujący tłum, opadające konfetti. Ale życie nigdy nie odpowiada takim dobrze napisanym scenariuszom.

Wahałem się, czy wracać na sezon 2010/11. Po pierwsze, borykałem się z problemami z prawym kolanem i nie mogłem się doczekać operacji jego rekonstrukcji. Po drugie, choć jądro drużyny miało pozostać takie samo, wiedziałem, że zapewne stracimy kilku zawodników, którym kończyły się kontrakty, przede wszystkim Jordana Farmara i Saszę Vujacicia. Obu trudno było zastąpić. Po trzecie, po cichu pragnąłem ucieczki od uciążliwego życia w NBA, związanego z ciągłymi podróżami, przelotami i presją wynikającą z nieustannego przebywania w świetle reflektorów.

Podczas finałów Konferencji Zachodniej zjadłem w Phoenix lunch z Dr. Bussem i dyskutowaliśmy o nadchodzącym sezonie. Powiedział, że negocjacje nowej umowy ze związkiem zawodowym koszykarzy nie idą dobrze i że spodziewa się ogłoszenia przez właścicieli klubów lokautu po zakończeniu sezonu 2010/11. To oznaczało, że Lakers musieli pilnie podjąć jakieś kroki w celu obcięcia kosztów. Przyznał też, że inni właściciele mają do niego pretensje o moją pensję i twierdzą, że warunki mojej umowy zmuszają ich do tego, żeby więcej płacili swoim trenerom. Mówiąc krótko: jeśli podejmę decyzję o powrocie, to tylko pod warunkiem obniżenia pensji.

Powiedziałem, że udzielę mu odpowiedzi w lipcu. Oczywiście zdawałem sobie sprawę, że trudno będzie mi odmówić Kobemu i Fishowi, jeśli wygramy finały. I tak jak można się było spodziewać, wkrótce po naszym zwycięstwie nad Celtics zaczęli mnie zasypywać SMS-ami, żebym został i żebyśmy znowu powalczyli o threepeat.

Wynegocjowałem więc z Dr. Bussem roczny kontrakt i zacząłem z Mitchem Kupchakiem pracę nad skompletowaniem nowego składu. Nazwałem tę kampanię „Ostatni Przystanek”, co okazało się bardzo trafnym sposobem opisania tego koszmarnego sezonu.

Na początek musieliśmy zastąpić blisko 40 procent składu z ubiegłego sezonu. Poza Jordanem i Saszą, którzy w połowie grudnia zostali sprzedani do Nets, straciliśmy rezerwowego centra Didiera Ilungę-Mbengę oraz skrzydłowych Adama Morrisona i Josha Powella. Odchodzących zawodników miała zastąpić kombinacja doświadczonych weteranów i młodych graczy, z których najbardziej obiecujący byli skrzydłowy Matt Barnes i obrońca Steve Blake. Niestety Barnes doznał kontuzji kolana i przez jedną trzecią sezonu pauzował, a Blake nabawił się pod koniec sezonu ospy wietrznej, przez co w playoffach spędził na parkiecie mniej czasu. Co więcej, Theo Ratliff, 37-letni center, którego sprowadziliśmy jako zabezpieczenie na wypadek kontuzji Andrew Bynuma, sam doznał urazu i prawie nie brał udziału w spotkaniach. Ale o graczy podkoszowych i tak obawiałem się mniej. Martwił mnie przede wszystkim brak świeżej krwi i energii. Jordan, Sasza i Josh zawsze stawiali wyzwania weteranom i zmuszali ich do wykrzesania z siebie większego wysiłku, do grania na najwyższym poziomie. Ich utrata oznaczała, że nasze treningi przestaną być tak intensywne jak wcześniej.

Kolejnym problemem było oczywiście prawe kolano Kobego. Latem znów poddał się artroskopii i powiedział potem, że utracił tyle chrząstki, że lekarze powiedzieli mu, że ma w kolanie „prawie kość na kości”. Ponieważ nieustannie miał problemy z dojściem do siebie po meczach i trudniejszych treningach, ograniczyliśmy czas, który miał spędzać na treningach przed samym spotkaniem, mając nadzieję, że dodatkowy odpoczynek pozwoli kolanu na szybszą regenerację. Nie dość, że dodatkowo zmniejszyło to intensywność treningów, to jeszcze – co ważniejsze – odizolowało Kobego od drużyny, tworząc pod koniec sezonu lukę w przywództwie.

Pomimo tych wszystkich problemów sezon zaczęliśmy dobrze (13:2) i wyglądaliśmy całkiem groźnie, dopóki w pierwszy dzień świąt Bożego Narodzenia nowi, prowadzeni przez LeBrona Jamesa Miami Heat nie przyjechali do naszej Staples Center i nie zdemolowali nas 96:80. Potem zaczęliśmy serię pojedynków wyjazdowych przed Meczem Gwiazd, ponosząc trzy niepokojące porażki w Orlando, Charlotte i Cleveland.

Podczas meczu przeciwko Cavaliers, którzy mieli wtedy najgorszy bilans w całej NBA, Kobe popadł w problemy z faulami, walcząc z obrońcą przeciwnika, Anthonym Parkerem. Próbował go zastąpić Ron Artest, ale popełnił serię błędów, w wyniku których schodziliśmy na przerwę, przegrywając 5 punktami. Kobe i Fish nie byli zadowoleni. Powiedzieli, że nikt nie był w stanie zrozumieć, co Ron próbował zrobić, zwłaszcza w obronie, przez co nie mogliśmy wyprowadzić spójnego ataku.

Podczas przerwy na Mecz Gwiazd zwołałem zebranie drużyny i rozmawialiśmy o tym, jakie kroki powinniśmy podjąć, żeby wrócić na właściwe tory. Chuck Person, mój nowy asystent, zasugerował, żebyśmy spróbowali w obronie nowego systemu, który pozwoliłby nam się zabezpieczyć przed naszą największą zmorą – zasłonami w ataku – a jednocześnie sprawiłby, że lepiej funkcjonowalibyśmy jako drużyna. System był kontrintuicyjny i wymagał od zawodników, żeby oduczyli się w obronie wielu akcji, z których korzystali od czasów liceum. Niektórzy z asystentów uważali, że wprowadzenie tak radykalnej zmiany w połowie sezonu jest zbyt ryzykowne, ale ja uznałem, że warto zaryzykować.

Najpoważniejszym argumentem przeciw było to, że chore kolano Kobego uniemożliwi mu poświęcenie wystarczającej ilości czasu, żeby mógł wraz z drużyną opanować nowy system. Ja uważałem, że to tylko drobna przeszkoda. Kobe zawsze szybko się uczył i dobrze adaptował do takich wyzwań. Kiedy jednak zaczęliśmy stosować system w meczach, to często denerwował się na kolegów i zaczynał ich instruować, odwrotnie do tego, czego nauczyli się na treningu. Miało nas to jeszcze prześladować w przyszłości. Niemniej jednak nowy system z początku funkcjonował znakomicie – po przerwie wygraliśmy 17 z 18 meczów. Niestety, na początku kwietnia przegraliśmy pięć meczów z rzędu, w tym ten przeciwko najlepszej w wykorzystywaniu zasłon w ataku drużynie w lidze, Denver Nuggets. Żeby utrzymać drugie miejsce w konferencji, musieliśmy wygrać ostatni mecz sezonu, w dogrywce przeciwko Sacramento. W przeszłości też zdarzały się nam kłopoty w końcówce sezonu zasadniczego i wciąż potem wygrywaliśmy, ale tym razem czuliśmy, że jest inaczej. Nie powinniśmy byli grać aż tak źle w tak kluczowym momencie.

To, że w pierwszej rundzie playoffów natrafiliśmy na New Orleans Hornets, na pewno też nie pomogło. Ich gwiazda, rozgrywający Chris Paul, bez problemu był w stanie penetrować nasz nowy system defensywny i siać

spustoszenie na całym parkiecie. W składzie Hornets był też nasz były kolega z drużyny Trevor Ariza, zdeterminowany, aby nam udowodnić, że popełniliśmy błąd, pozwalając mu odejść. Poszło mu całkiem dobrze – w obronie uprzykrzał życie Kobemu, a w ataku trafił kilka ważnych trójek. Zanim się zorientowaliśmy, Hornets wygrali pierwszy mecz w L.A. 109:100 i musieliśmy się bardzo natrudzić, żeby odzyskać prowadzenie w rywalizacji 2:1.

Hornets nie byli naszą jedyną przeszkodą. Po sobotnim treningu przed meczem numer cztery Mitch spotkał się indywidualnie z członkami mojego sztabu szkoleniowego i poinformował, że ich kontrakty, które wygasały 1 lipca, nie zostaną przedłużone. Ta decyzja obejmowała wszystkich asystentów, trenerów, masażystów, instruktorów z siłowni, a nawet specjalistów od sprzętu – wszystkich, za wyjątkiem Gary'ego Vittiego, który miał dwuletni kontrakt. Mitch miał dobre intencje, chciał, żeby cała ekipa miała czas na znalezienie nowej pracy w obliczu zbliżającego się lokautu w NBA, ale moment ogłoszenia tej decyzji – w połowie zaciętej serii w pierwszej rundzie – miał zgubny wpływ i na zawodników, i na cały sztab.

Jakby tego było mało, tej samej nocy do aresztu trafił debiutant Derrick Caracter, po tym jak miał szarpać i uderzyć kasjerkę w naleśnikarni International House of Pancakes. Oskarżono go o pobicie, pijaństwo w miejscu publicznym i stawianie oporu policji. Został wypuszczony za kaucją w niedzielę, nie postawiono mu zarzutów, ale w meczu numer cztery nie zagrał, a Hornets wyrównali stan rywalizacji na 2:2.

Wcześniej studiowaliśmy wspólnie nagrania z meczów i obserwowaliśmy, jak Chris Paul prześlizguje się pomiędzy obrońcami, zmuszając naszych wysokich, żeby zmienili ustawienie w obronie i go pokryli, czyli zrobili dokładnie to, czego od nich oczekiwał.

Wyłączyłem odtwarzacz i powiedziałem: „No i co myślicie, panowie? Nasza obrona wygląda na totalnie zdezorientowaną. Nie mamy pojęcia, co zrobić. I oddajemy mu pełną kontrolę".

Jako pierwszy przemówił Fish: „Coś tu jest nie tak. Wiem, że mnóstwo przeszliśmy i że kilku naszych jest kontuzjowanych. Może coś jest nie tak z naszym nastawieniem, może z brakiem koncentracji. Ale na pewno coś jest nie w porządku".

Kiedy tego wysłuchałem, usiadłem naprzeciwko zawodników i opowiedziałem im o swoim osobistym problemie, z którym zmagałem się od dwóch miesięcy – o czymś, co musieli odczuwać na pewnym niewerbalnym poziomie. W marcu zdiagnozowano u mnie raka prostaty. Przez kolejne tygodnie borykałem się z myślami, co powinienem w związku z tym zrobić. W końcu zdecydowałem, że poczekam z operacją do końca playoffów; lekarz zapewnił mnie, że rozmiar guza można kontrolować lekami, przynajmniej tymczasowo.

„To był dla mnie trudny okres – wytłumaczyłem. – I sam nie wiem, czy nie wpłynęło to na moją zdolność przekazywania wam w pełnym wymiarze tego, co dostajecie ode mnie na co dzień. Zdaję sobie sprawę, że bywałem bardziej wycofany niż zazwyczaj".

Kiedy tak opowiadałem, zacząłem się rozklejać, a zawodnicy wyglądali na szczerze poruszonych. Nie zmienia to faktu, że kiedy teraz o tym myślę, nie jestem przekonany, czy postąpiłem słusznie, mówiąc im prawdę. Chociaż wyznanie prawdy nigdy nie jest błędem, to może za sobą pociągnąć poważne skutki. Ważną rolę odgrywał też moment. Zastanawiałem się, czy moje wyznanie pomoże w zjednoczeniu drużyny, czy tylko sprawi, że zawodnikom będzie mnie szkoda. Nigdy wcześniej nie widzieli mnie takiego bezradnego. Miałem być „kolesiem od zen", mężczyzną, na którego zawsze mogą liczyć, kimś, kto pod presją zachowa spokój. Jak to niby mieli ugryźć? Teraz uważam, że powinienem był przewidzieć, co się potem stanie, ale też moje drużyny nigdy wcześniej nie sypały się w taki dziwny i straszny sposób. Przecież zespół zdawał się wracać do mistrzowskiej formy, z łatwością wygrywając dwa kolejne spotkania z Hornets. Byłem nawet pod takim wrażeniem występu mojego teamu w meczu numer sześć, że powiedziałem dziennikarzom, że moim zdaniem ma on „potencjał, żeby być równie dobry jak wszystkie składy Lakers, jakie miałem przyjemność trenować".

Nie muszę dodawać, że powiedziałem to za wcześnie.

To nie było tak, że nasz kolejny rywal, Dallas Mavericks, stanowił jakieś wielkie zagrożenie. Mavs byli utalentowaną, doświadczoną drużyną, która zakończyła sezon z takim samym bilansem jak my (57:25).W przeszłości zawsze jednak nad nimi dominowaliśmy i w marcu łatwo udało nam się ich pokonać, dzięki czemu bilans trzech meczów rozegranych w

sezonie zasadniczym wynosił 2:1 na naszą korzyść i w playoffach graliśmy z przewagą własnego parkietu.

Problem w tym, że na niektórych pozycjach nie mieliśmy odpowiedzi na zawodników Dallas. Po pierwsze, w naszym składzie brakowało kogoś, kto byłby w stanie dotrzymać kroku drobnemu i szybkiemu rozgrywającemu Josemu Juanowi Barei, który podobnie jak Chris Paul wyjątkowo dobrze radził sobie z łamaniem naszych nowych schematów defensywnych. Mieliśmy nadzieję, że Steve Blake, szybszy i zwinniejszy od Fisha, może stanowić dla niego przeciwwagę, ale po przejściu ospy nie był jeszcze wystarczająco szybki. Po drugie, Mavs byli w stanie zamęczyć Kobego, stawiając naprzeciwko niego DeShawna Stevensona, twardego, umięśnionego obrońcę, i praktycznie zneutralizowali Andrew Bynuma dzięki tandemowi graczy podkoszowych – Tysonowi Chandlerowi i Brendanowi Haywoodowi. Co więcej, ponieważ Barnes i Blake nie grali na 100 procent, nasza ławka miała problemy z dotrzymaniem kroku rezerwowym Dallas, zwłaszcza Jasonowi Terry’emu, który dobijał nas trójkami.

Jednym z największych rozczarowań był występ Pau, który w przeszłości zawsze dobrze sobie radził w konfrontacji z Mavericks. Tym razem sędziowie pozwolili skrzydłowemu Dallas Dirkowi Nowitzkiemu na przepychanie Pau i uniemożliwianie mu zajęcia dobrej pozycji pod koszem, co bardzo nam zaszkodziło w ataku. Kilkakrotnie namawiałem Pau, żeby nie pozostał Dirkowi dłużny, ale akurat borykał się z poważnymi problemami rodzinnymi i był rozkojarzony. Jak należało się spodziewać, media zaczęły wymyślać historie, które miały tłumaczyć słabsze występy Pau, między innymi plotki o rozstaniu z dziewczyną i o konflikcie z Kobem. Nic z tego nie było prawdą, co nie zmienia faktu, że plotki przeszkadzały Gasolowi w utrzymaniu należytej koncentracji.

Mecz numer jeden był dla mnie zagadką. Już na początku uzyskaliśmy przewagę, prowadziliśmy nawet różnicą 16 punktów w trzeciej kwarcie. Potem, nie wiadomo dlaczego, jakbyśmy przestali grać po obu stronach parkietu i Mavs zaczęli odrabiać straty. Pod koniec czwartej kwarty wciąż jeszcze mieliśmy szansę na zwycięstwo, ale w nietypowy dla siebie sposób kilkakrotnie zawaliliśmy sprawę. Na pięć sekund przed końcem Mavs prowadzili jednym punktem, Kobe potknął się, próbując minąć Jasona Kidda, i stracił piłkę, usiłując złapać podanie od Pau. Potem, kiedy Kidd

został sfaulowany i trafił jeden wolny, Kobe, rzucając równo z końcową syreną, nie trafił z czystej pozycji za trzy punkty i Mavs wygrali 96:94.

Jeszcze bardziej niepokojąco potoczył się mecz numer dwa. Pojawiliśmy się z ogniem w oczach, ale wola zwycięstwa szybko w nas zgasła. Nie chodziło nawet o to, że występ Mavs był jakiś szczególnie wybitny, wystarczyło, że grali agresywniej i potrafili wykorzystać to, że wolniej zajmowaliśmy pozycje w defensywie. Największą niespodzianką okazał się Barea – praktycznie nie sposób było go zatrzymać, bez trudu wbijał się w naszą obronę i zdobył 12 punktów (dokładnie tyle, ile cała nasza ławka) oraz 4 asysty. Nowitzki też łatwo radził sobie z Pau – uzbierał 24 punkty i poprowadził Mavs do zwycięstwa 93:81. Pod koniec spotkania Artest był tak sfrustrowany, że brutalnie powalił Bareę na ziemię i został zawieszony na kolejny mecz. Ron nie miał wtedy powodów do dumy.

Utrata Artesta była bolesna, ale nie potraktowaliśmy jej jako katastrofy. W meczu numer trzy zastąpiliśmy go Lamarem i skoncentrowaliśmy się na wprowadzaniu piłki pod kosz, żeby wykorzystać naszych wyższych graczy. Przez większość meczu taka strategia działała dobrze i na 5 minut przed końcem prowadziliśmy różnicą 7 punktów. Ale potem Dallas, mające w składzie dużo specjalistów od rzutów za trzy, zaczęło wykorzystywać naszą słabość defensywną na obwodzie, wynikającą właśnie z decyzji grania wyższą pierwszą piątką. Prowadzeni przez Nowitzkiego, który zdobył wtedy 32 punkty, trafiając 4 z 5 rzutów za trzy, Mavs odrobili straty i wygrali 98:92.

Po tej porażce zadzwonił mój syn Charley, żeby powiedzieć, że wraz z rodzeństwem – Chelsea, Brooke i Benem – zamierza przylecieć do Dallas na kolejny mecz. Zapytałem: „Czy wyście powariowali?”. „Nie, po prostu nie chcemy opuścić twojego ostatniego meczu”. „Jakiego ostatniego meczu? My w niedzielę wygramy”.

Jeszcze od czasu, gdy byłem trenerem w Continental Basketball Association, moje dzieci zawsze pojawiały się na trybunach podczas moich najważniejszych meczów. W tamtych czasach mogliśmy przyjeżdżać z Woodstock na większość spotkań samochodem, a June zamieniła te podróże w rodzinne wyprawy. Kiedy dołączyłem do Bulls, dzieciaki, wówczas uczące się w gimnazjach i liceach, towarzyszyły mi w podróżach na wyjazdowe mecze finałowe, korzystając z uprzejmości drużyny. Rytuał trwał po przeprowadzce do L.A., kiedy były już wystarczająco duże, żeby

uczestniczyć w imprezach towarzyszących meczom. Do 2011 roku brali udział już w tak wielu finałach – dokładnie w 13 – że śmiali się, że co roku w czerwcu NBA organizuje dla nich wielką imprezę.

Najmilej wspominam chwilę, kiedy w 2009 roku pojawili się na finałach w Orlando i dali mi w prezencie żółtą czapeczkę baseballową z wyszytym rzymskim numerem X, na cześć mojego dziesiątego tytułu mistrzowskiego. Czy miałem szansę na czapeczkę z numerem XII?

Sępy już nad nami krążyły. Kiedy zobaczyłem, że do Dallas przyjechał mój przyjaciel, fotograf NBA Andy Bernstein, przywitałem go pół żartem jako „dead man walking”[66]. Mimo to wciąż, choć dziś może się to wydawać marzeniem ściętej głowy, naprawdę wierzyłem, że wygramy mecz numer cztery i wrócimy na rywalizację do L.A. Mówiąc szczerze, nie zastanawiałem się nawet wtedy, jak powinno wyglądać zakończenie mojej kariery trenerskiej albo co mógłbym robić później. Skupiałem się tylko na chwili obecnej i najbliższym meczu.

Taki komunikat przekazałem też zawodnikom: wygrajcie ten mecz, sprowadźcie rywalizację z powrotem do naszej hali, niech Mavs poczują presję, że będą musieli wygrać. Może czegoś nie dostrzegałem, ale nie miałem poczucia, że zawodnicy już się poddali albo że uznali, że rywalizacja jest skończona. Nie uważałem też, że są zmęczeni swoim towarzystwem i wspólną grą.

Oczywiście kiedy jesteś trenerem, nie rozumiesz w pełni tego, co dzieje się w głowach zawodników. Kiedy jesteś koszykarzem, przeżywasz obsesję, żeby tylko czegoś nie spieprzyć, żeby nie popełnić błędu, który będzie kosztował porażkę. A gdy jesteś trenerem, to zastanawiasz się tylko nad tym, jak utrzymywać koncentrację swoich zawodników. Jak na nich wpłynąć, żeby zachowywali się bardziej spontanicznie? I co zmienić w swoim podejściu, żeby dodatkowo ich zmotywować?

Moje zmartwienie w meczu numer cztery polegało na tym, żeby nakłonić Pau do bardziej agresywnej walki z Nowitzkim, dzięki czemu miał sobie wywalczyć lepszą pozycję pod koszem. Kluczem do zwycięstwa była silna gra blisko kosza, co oznaczało, że Pau był najważniejszy. W meczu numer trzy byłem już tak zmęczony patrzeniem na to, jak jest wypychany i nie reaguje, że kiedy schodził z parkietu, uderzyłem go w pierś, żeby go

obudzić. Media się z tego śmiały, ale Pau zrozumiał, co chciałem mu przekazać. Niestety to nie wystarczyło.

Nie wiem, czy jakiekolwiek magiczne sztuczki trenerskie mogły wpłynąć na przebieg meczu numer cztery. Mavericks od początku do końca wszystko wychodziło, trafiali z fantastyczną skutecznością 60,3 procent z gry i 62,5 procent za trzy, tańcząc i śmiejąc się, roznieśli nas 122:86. Większość szkód narobili nam rezerwowi Mavs, zwłaszcza Terry, który wyrównał rekord playoffów, trafiając 9 razy za trzy punkty, Predrag Stojaković, który trafił wszystkie 6 prób za trzy, i Barea, który zdobył 22 punkty, szalejąc na parkiecie niczym Struś Pędziwiatr ośmieszający Kojota.

Pierwsza połowa była tak jednostronnym widowiskiem, że można się było tylko śmiać. Do przerwy przegrywaliśmy 63:39, ale ja nie zamierzałem się poddawać. Powiedziałem zawodnikom, że musi tylko im się udać kilka akcji w defensywie, musi wpaść kilka rzutów i może uda nam się odwrócić losy meczu. Nawet zaczęło wychodzić, po czym, mniej więcej w połowie trzeciej kwarty, Fish przechwycił piłkę i wypuścił długie podanie do Rona, który samotnie biegł przez parkiet. Ta akcja mogła zdecydować o zmianie rytmu w meczu. Kiedy jednak Ron zbliżył się do kosza, wyglądał, jakby nie potrafił się zdecydować, co ma zrobić z piłką, która w końcu wypadła mu z rąk i uderzyła w obręcz od spodu. Chwilę później Terry trafił za trzy, ostatecznie odbierając nam nadzieję.

Na to, co działo się później, żal było patrzeć. Podczas czwartej kwarty Lamar brutalnie sfaulował Nowitzkiego i został wyrzucony z boiska. Chwilę później Bynum niebezpiecznie uderzył Bareę prawym łokciem, powalając go na parkiet. Andrew też natychmiast wyleciał, a kiedy szedł przez parkiet, to rozerwał koszulkę, prezentując wypiętą pierś kibicom. Żenujący gest, poniżej wszelkiej krytyki.

To był koniec.

Nieżyjący już komentator meczów Lakers Chick Hearn miał swoje powiedzenie na określenie sytuacji, w której wynik meczu jest już przesądzony: „Mecz jest już w zamrażarce, drzwiczki są zamknięte, światło zgaszone, jajka się chłodzą, masło robi się twarde, a galaretka zaczyna się trząść!”. Te słowa brzmiały teraz bardzo prawdziwie. I nie chodziło tylko o ten jeden mecz, chodziło o mistrzowską passę Lakers, o moją przygodę trenerską w tej drużynie.

Wszystko było w zamrażarce.

Nigdy nie umiałem dobrze sobie radzić z porażkami. Jak każdego ambitnego człowieka napędzała mnie nie tylko żądza zwycięstwa, ale i obawa przed porażką. Mimo to z jakiegoś powodu tamta klęska nie zabolała mnie tak bardzo jak niektóre inne porażki, których doznałem podczas swojej przygody z koszykówką. Częściowo wynikało to z tego, że nie były to finały. Dużo łatwiej jest się zmierzyć z porażką w którejś z wcześniejszych rund niż w meczu, w którym jesteś już tak blisko mistrzowskiego pierścienia. Ale chodziło o coś więcej – w tym, jak potoczył się ten ostatni mecz w Dallas, było coś tak absurdalnego, że trudno było podchodzić do tego poważnie. Nie podobało mi się, jak zawodnicy zachowywali się pod koniec spotkania, kiedy jednak po raz ostatni spotkaliśmy się w szatni, uznałem, że to nie jest dobry moment na wykład na temat etykiety NBA. „Uważam, że zagraliśmy dzisiaj bez charakteru – powiedziałem. – Nie wiem, dlaczego stało się to akurat teraz. Dziennikarze będą pewnie mieli używanie. Mimo wszystko nie powinniście traktować dzisiejszego pojedynku jako miernika swojej ambicji. Jesteście lepsi, niż można było wywnioskować, patrząc na was dzisiaj”. Potem przeszedłem się po szatni i każdemu z zawodników osobiście podziękowałem za ogrom pracy, jaką razem przez te wszystkie lata wykonaliśmy.

Zasada jest taka, że zawodnicy zazwyczaj lepiej radzą sobie z porażkami niż trenerzy. Mogą wejść do łazienki, wziąć prysznic, potem wyjść i powiedzieć coś w stylu: „Jestem zmęczony i głodny. Chodźmy coś zjeść”. Ale trenerzy nie mają też poczucia ulgi związanego z rozegraniem wyczerpującego meczu. Nasz system nerwowy pozostaje rozedrgany jeszcze długo po zamknięciu hali.

Ja denerwuję się najbardziej w środku nocy. Śpię przez kilka godzin, po czym nagle bach! Mój mózg się budzi i szaleje. „Może powinienem był zrobić to albo tamto? Boże, jaki fatalny błąd popełnił sędzia w czwartej kwarcie. A może powinienem był rozpisać im inną akcję?” I tak dalej. Czasami muszę siedzieć i przez długi czas medytować, zanim hałas się uspokoi i z powrotem będę w stanie zasnąć.

Zawód trenera wiąże się z karuzelą emocjonalną, którą trudno zatrzymać, nawet wtedy, kiedy z zaangażowaniem ćwiczyłeś rezygnację z

rozpamiętywania rzeczy mogących wyglądać inaczej, niż wyglądają. Nauczyciel zen Jakusho Kwong sugeruje, żebyśmy stawali się „aktywnym uczestnikiem porażki". Tłumaczy, że jesteśmy stworzeni, aby szukać sukcesów, to one dają nam szczęście i przynoszą satysfakcję. Równocześnie, mimo że na jakimś poziomie rozumiemy, że porażka jest katalizatorem rozwoju, większość ludzi uważa ją za przeciwieństwo sukcesu i stara się jej za wszelką cenę uniknąć. Przez lata praktykowania zen i trenowania koszykówki nauczyłem się, że to, przed czym się bronimy, nie ustępuje. Czasami zapominanie następuje szybko, kiedy indziej może zabrać wiele nieprzespanych nocy. Czasami trwa tygodniami.

Po rozmowie z zawodnikami przeszedłem przez hol hali American Airlines Center do innej sali, gdzie czekały na mnie dzieci. Były zrozpaczone. Część z nich miała łzy w oczach, na twarzach reszty malowało się niedowierzanie. „Nie mogę w to uwierzyć – mówiła Chelsea. – To był najtrudniejszy mecz, jaki kiedykolwiek widziałam na żywo. Dlaczego to musiał być właśnie ten mecz?"

Jeszcze wiele razy zadawałem sobie to pytanie. Kiedy następuje nieoczekiwana katastrofa, mamy tendencję do poszukiwania winnych. Dziennikarze oskarżali o porażkę wszystkich – od Kobego przez Pau, Fisha, Rona, po Lamara, no i oczywiście mnie. Andrew powiedział dziennikarzom, że w drużynie były jakieś „problemy z zaufaniem" i może coś było na rzeczy. Moim zdaniem jednak istniało wiele czynników, które złożyły się na to, że tamci Lakers nie zbudowali więzi wystarczającej do integracji i siły do walki o mistrzostwo charakterystycznej dla wcześniejszych drużyn.

Ważnym czynnikiem było zmęczenie. Już zdobycie jednego tytułu wymaga nie lada odporności – zarówno pod względem fizycznym, jak i psychologicznym oraz duchowym. Ale kiedy chcesz zdobyć trzeci tytuł z rzędu, kiedy rozegrałeś już tyle meczów, to wszystko robi się coraz trudniejsze. Co więcej, wiele kluczowych członków drużyny przeżywało problemy osobiste, przez co trudno nam było rywalizować z takim zaangażowaniem i wolą walki, z jakich byliśmy znani. Dobrze ujął to po meczu Lamar: „Czegoś w nas wszystkich dzisiaj brakowało".

Mędrcy buddyjscy powiadają, że pomiędzy niebem i ziemią jest tylko „jedna dziesiąta cala różnicy". Myślę, że to samo można powiedzieć o koszykówce. Zdobywanie tytułów mistrzowskich to proces delikatny i

wymagający równowagi – wytężając wolę, jesteś w stanie osiągnąć naprawdę wiele. Twoje zadanie jako przywódcy polega na tym, żebyś zrobił wszystko, co w twojej mocy, żeby stworzyć idealne warunki dla osiągnięcia sukcesu, chowając własne ego do kieszeni i inspirując swoją drużynę, aby grała we właściwy sposób. Koniec końców musisz jednak odpuścić i zdać się na bogów koszykówki.

Istota sukcesu polega na tym, by poddać się temu, co właśnie się dzieje.

PODZIĘKOWANIA

Praca nad tą książką rozpoczęła się zimą 2011–2012 roku, w salonie domu Phila w sennym nadmorskim miasteczku Playa del Rey w Kalifornii. Salon ten, z ogromnymi oknami z widokiem na Pacyfik, wypełniają pamiątki: zdjęcie Edwarda Curtisa przedstawiające dzielnych Indian Kutenai płynących kanu na jeziorze Flathead, przypominające totem malowidło przedstawiające drugą ekipę Bulls, która sięgnęła po trzy tytuły mistrzów NBA z rzędu, gigantyczna replika pierścienia mistrzowskiego Lakers z 2010 roku. Na zewnątrz, za ogromnym oknem, widać nadzieje olimpijskie trenujące na plaży siatkówkę i grupę mieszkańców Los Angeles w kolorowych strojach, jeżdżących na rolkach, na rowerach, na hulajnogach i innych tego typu sympatycznych pojazdach. Co jakiś czas Phil przerywa opowiadanie o cudach ofensywy trójkątów i rozmarzony spogląda na ocean.

„Spójrz”, mówi, wskazując na łódź rybacką wypływającą w morze albo na małe stadko delfinów pląsające między falami przy brzegu. Siedzimy sobie przez chwilę w milczeniu, spoglądając na zewnątrz i czekając, kiedy Phil zechce wrócić do rozwikływania tajników Ślepej Świni albo innych aspektów gry w koszykówkę u Phila Jacksona.

W kącie pomieszczenia znajduje się niewielka przestrzeń medytacyjna, ogrodzona papierowymi zasłonami w stylu japońskim, gdzie Phil każdego ranka na siedząco praktykuje *zazen*. Na jednej ścianie wisi piękny wykaligrafowany rysunek enso, symbolu jedności zen, z cytatem Tozana Ryokai, mnicha buddyjskiego z IX wieku:

Nie próbuj patrzeć na świat przedmiotowo.
Ten, który dostaje przedmiot do oceny, jest inny niż ten, który jest sobą.
Idę własną drogą i spotykam siebie, i obejmuję wszystko, co spotykam.
Nie jestem czymś, co można zobaczyć (jak przedmiot).
Kiedy zrozumiesz siebie, który obejmujesz wszystko, odzyskasz swoją prawdziwą drogę.

I to jest właśnie najważniejsza rzecz, którą starałem się przekazać w tej książce: że ścieżka transformacji polega na tym, aby patrzeć na siebie jak na coś wykraczającego poza granice małego ego – jak na coś, co „obejmuje wszystko”.

Koszykówka nie jest sportem jednoosobowym, choć dziennikarze często próbują ją prezentować właśnie w ten sposób. Ale nie jest też sportem pięcioosobowym. Jest skomplikowanym tańcem, w którym wszystko dzieje się w tej samej chwili – piłka odbijająca się od obręczy, szmer tłumu kibiców, błysk wściekłości w oczach przeciwnika i głosy dochodzące z twojego własnego umysłu.

Z pisaniem jest tak samo. Pisanie takiej książki to znacznie więcej niż samotna praca dwóch facetów stukających w laptopy. Podczas działań nad tym projektem mieliśmy szczęście współpracować z niezwykłą drużyną mężczyzn i kobiet, którzy wspierali nas swoimi opiniami, kreatywną energią i ciężką pracą. To także dzięki nim powstała ta książka.

Po pierwsze – chcielibyśmy podziękować naszej agentce Jennifer Rudolph Walsh z William Morris Entertainment, za to, że sprawiła, że książka mogła ujrzeć światło dzienne. Wielkie dzięki również dla wspaniałego agenta Todda Musburgera, za jego wytrwałość, uczciwość i umiejętność pozbierania wszystkiego do kupy.

Zawsze będziemy dłużnikami naszego wydawcy i redaktora Scotta Moyersa, za to, że od początku pilnował spójnej wizji *Jedenastu pierścieni* i że ją urzeczywistnił. Chwała też asystentce Scotta, Mally Anderson, i reszcie ekipy wydawniczej z Penguin Press, ponieważ pomimo presji zawsze zachowywali jordanowski wdzięk.

Chcielibyśmy szczególnie podziękować zawodnikom, trenerom, dziennikarzom i innym ludziom, którzy poświęcili nam swój czas i podzielili się osobistymi refleksjami na temat Phila i wydarzeń opisanych w tej książce. Jesteśmy szczególnie wdzięczni senatorowi Billowi Bradleyowi i Mike’owi Riordanowi, za ich wkład dotyczący Knicks; Michaelowi Jordanowi, Scottiemu Pippenowi, Johnowi Paxsonowi, Steve’owi Kerrowi i Johnny’emu Bachowi – za Bulls; Kobemu Bryantowi, Derekowi Fisherowi, Rickowi Foxowi, Pau Gasolowi, Luke’owi Waltonowi, Frankowi Hamblenowi, Brianowi Shawowi i Kurtowi Rambisowi – za Lakers. Dziękujemy także Billowi Fitchowi, Chipowi Schaeferowi, Wally’emu

Blasému, George’owi Mumfordowi, Brooke Jackson i Joemu Jacksonowi, za ich bezcenny wkład.

Jesteśmy szczególnie zobowiązani dziennikarzom Samowi Smithowi i Markowi Heislerowi za ich wskazówki i dogłębną wiedzę na temat NBA. Bardzo nam też pomogli dziennikarz „Chicago Sun-Timesa” Rick Telander, Mike Breshanan z „Los Angeles Timesa” i Kevin Ding z „Orange County Register”.

Ukłony należą się również Johnowi Blackowi i jego zajmującemu się PR-em zespołowi Lakers. Jesteśmy też bardzo zobowiązani Timowi Hallamowi i jego ekipie z Bulls.

Specjalne podziękowania dla osób, które współpracowały z Philem przy jego poprzednich książkach – Charleya Rosena: *Maverick* („Indywidualista”) oraz *More Than a Game* („Więcej niż mecz”) i Michaela Arkusha: *Last Season* („Ostatni sezon”); dla fotografów George’a Kalinsky’ego: *Take It All!!!* („Wszystko albo nic!!!”) i Andrew D. Bernsteina: *Journey to the Ring* („Podróż po pierścień”).

W swojej książce korzystaliśmy też z prac innych autorów: *Life on the Run* Billa Bradleya, *Cud w Nowym Jorku* (*Miracle on 33rd Street*) Phila Bergera, *Garden Glory* Dennisa D’Agostino, *Red on Red* Reda Holzmana i Harveya Frommera, *Mindgames* i *The Show* Rolanda Lazenby’ego, *Playing for Keeps* Davida Halberstama, *The Jordan Rules* Sama Smitha, *In the Year of the Bull* Ricka Telandera, *Ain’t No Tomorrow* Elizabeth Kaye i *Madmen’s Ball* Marka Heislera.

Chcielibyśmy dodatkowo podziękować kilkorgu dziennikarzom, którzy pisali o Philu i prowadzonych przez niego drużynach, zwłaszcza Frankowi Defordowi, Jackowi McCallumowi i Philowi Taylorowi („Sports Illustrated”); Timowi Kawakamiemu, Timowi Brownowi, Billowi Plaschkemu, T.J.-owi Simersowi i Broderickowi Turnerowi („Los Angeles Times”); Melissie Isaacson, Terry’emu Armourowi, Skipowi Myslenskiemu, Berniemu Lincicome i Bobowi Verdiemu („Chicago Tribune”); Lacy’emu J. Banksowi, Johnowi Jacksonowi i Jayowi Mariotti („Chicago Sun-Times”); Timowi Sullivanowi i Markowi Zieglerowi („San Diego Union-Tribune”); Howardowi Beckowi i Mike’owi Wise’owi („New York Times”); Mike’owi Lupice („New York Newsday”); J.A.-owi Adande, Ramonie Shelburne i Marcowi Steinowi (ESPN) oraz Michaelowi Wilbonowi („Washington Post”).

Researcherki Sue O’Brian i Lyn Garrity wykonały kawał dobrej roboty, dzięki której mamy pewność, że nic nie pokręciliśmy. Kłaniamy się Kathleen Clark za stworzenie pięknej galerii zdjęć i Brianowi Musburgerowi i Liz Calamari za niestrudzone wysiłki promowania naszej książki. Dziękujemy Chelsea Jackson, Clayowi McLachlanowi, Johnowi M. Delehanty’emu, Jessice Catlow, Rebece Berger, Amandzie Romeo, Gary’emu Mailmanowi, Amy Carollo, Kathleen Nishimoto, Gayle Waller i Chrissie Zartman za asystę wykraczającą poza standardowe obowiązki.

Przede wszystkim zaś z ogromną pokorą przyjmujemy pokłady miłości i wsparcia otrzymane od naszych największych mistrzów, Barbary Graham i Jeanie Buss.

Barbara od samego początku oddała projektowi całe swoje serce i duszę i uczyniła książkę lepszą dzięki swojej mistrzowskiej redakcji i wizji kreatywnej.

A gdyby nie Jeanie, to być może ta książka w ogóle by nie powstała. To dzięki niej Phil powrócił do Lakers na drugi wyścig. Podziękujmy Jeanie i jej ojcu, świętej pamięci Doktorowi Jerry’emu Bussowi, za to, że dali Philowi szansę na wygranie dwóch ostatnich pierścieni.

Phil Jackson i Hugh Delehanty

luty 2013

Słowo od tłumacza

Premiera książki *11 pierścieni* odbyła się w maju 2013 roku. Pół roku wcześniej, w święta Bożego Narodzenia, Phil Jackson oświadczył się swojej wieloletniej partnerce, Jeanie Buss, i został przyjęty. Wcześniej wielokrotnie rozmawiali o ewentualnym małżeństwie, ale jakoś zawsze tę decyzję odkładali. Phil kupił narzeczonej piękny pierścionek zaręczynowy, bo wiedział, jak bardzo lubił obsypywać biżuterią swoje kobiety umierający na raka ojciec Jeanie, a jednocześnie jego wielki przyjaciel, Dr Jerry Buss. W lutym, na kilka dni przed śmiercią Dr. Bussa, Jackson zdążył go jeszcze odwiedzić w szpitalu, pożegnać się z nim, potrzymać go za rękę, zapewnić, że Jeanie i cała rodzina mają się dobrze.

W dniu wydania książki Jackson był statecznym i spełnionym 68-letnim emerytem. Z radością opowiadał, że świetnie się realizuje jako gospodyni domowa, że odnajduje przyjemność w robieniu zakupów w sklepie spożywczym, przygotowywaniu obiadów, a nawet w zmywaniu. Dorabiał na sesjach coachingowych dla biznesmenów i na wykładach dla studentów teologii. Cieszył się, że nie musi już znosić trudów 82 meczów sezonu zasadniczego, a potem jeszcze dwóch miesięcy playoffów. Tych wszystkich stresów, presji mediów, przelotów samolotami, pytań dziennikarzy, noclegów w hotelach, samotności. Co gorsza, posłuszeństwa zaczęło mu odmawiać jego blisko 70-letnie ciało. Najpierw, zaraz po zakończeniu playoffów w 2011 roku, lekarze zoperowali mu raka prostaty. Potem przeszedł operację rekonstrukcji kolana, połączoną z trudną rehabilitacją. Potem doznał jeszcze kontuzji ścięgna Achillesa.

Natura ciągnie jednak wilka do lasu.

Jeszcze w listopadzie 2012 roku Jackson otrzymał propozycję kolejnego powrotu do Los Angeles Lakers, gdzie kompletnie nie sprawdził się i po roku został zwolniony jego następca, Mike Brown. Latem 2012 roku Lakers pozyskali najlepszego centra w lidze, Dwighta Howarda, podpisali też kontrakt z doświadczonym rozgrywającym, Steve’em Nashem. Mieli być jednymi z głównych kandydatów do wygrania ligi. Ale drużyna prowadzona przez Browna grała bez ładu i składu, przegrała wszystkie

osiem meczów przedsezonowych i cztery z pięciu pierwszych meczów sezonu zasadniczego. Chemia w szatni była fatalna i wydawało się, że potrzeba tam guru i mentora, jakim jest Jackson. Przydałby się też uporządkowany system gry, któremu nasz bohater poświęca w swojej książce tyle miejsca.

Jackson poprosił władze Lakers o dwa dni do namysłu, ale dyrektor generalny Mitch Kupchak i wiceprezes Jim Buss nie chcieli tyle czekać. Uznali, że zmiany są konieczne natychmiast. Poza tym mieli wątpliwości, czy powolny i trudny do nauki system ofensywy trójkątów, w ramach którego grały drużyny prowadzone przez Jacksona, pasuje do dynamicznego i szybkiego składu Lakers. Nowym trenerem drużyny został więc Mike D'Antoni, znany z Phoenix Suns i New York Knicks. To był coach, który stawiał przede wszystkim na szybki atak. Żadnych trójkątów, tylko prosta koszykówka – bieganie, skakanie i zdobywanie punktów. Decyzja władz Lakers spotkała się z krytyką ekspertów. Magic Johnson ostrzegał, że D'Antoni nie poradzi sobie w Lakers, a kibice podczas pierwszych meczów nowego trenera w Los Angeles skandowali zgodnie: „Chcemy Phila! Chcemy Phila!". Tymczasem sam D'Antoni zapowiadał walkę o mistrzostwo, średnio 110–115 punktów w meczu i wskrzeszenie słynnego widowiskowego ofensywnego stylu „Showtime", którym Lakers grali w latach 80., za czasów Magica Johnsona.

Czas pokazał, że rację mieli sceptycy – D'Antoni poniósł w L.A. klęskę. Jego ulubieniec, rozgrywający Steve Nash, przez cały sezon zmagał się z kontuzjami, silny skrzydłowy Pau Gasol wylądował na ławce rezerwowych, a Kobe Bryant nie dogadywał się z Dwightem Howardem – zarówno na parkiecie (Howard kompletnie nie radził sobie z pick'n'rollami), jak i poza nim. Drużynie ledwo udało się awansować do playoffów, ale po kontuzji ścięgna Achillesa, która wyeliminowała z gry Kobego Bryanta, Lakers ponieśli klęskę już w pierwszej rundzie – z San Antonio Spurs. Rok później ich bilans w sezonie zasadniczym wyniósł 27:55 (drugi najgorszy wynik w historii). D'Antoni podał się do dymisji. Trenerem Lakers jest dziś Byron Scott, jeden z członków ekipy Showtime.

Jackson nie mógł otrzymać kolejnej propozycji od Lakers, bo w międzyczasie znalazł sobie inne zajęcie. W marcu podjął się być może najtrudniejszego zadania w swojej zawodowej karierze. 47 lat po tym, kiedy jako debiutant podpisał kontrakt z New York Knicks, powrócił do

Nowego Jorku. Ma przywrócić Knicks dawną świetność. Drużyna sięgnęła po swoje jedyne dwa tytuły mistrzów NBA w latach 70., właśnie z Jacksonem w składzie. „Nie ma na świecie lepszego miejsca na wygrywanie niż Nowy Jork – powiedział Phil podczas konferencji prasowej, na której ogłoszono zatrudnienie go na stanowisku nowego prezydenta klubu. – Trudno sobie wyobrazić lepsze możliwości niż te, które mnie spotkały. Trzy wielkie miasta i trzy wspaniałe drużyny koszykarskie – Chicago, Los Angeles i teraz powrót do miejsca, w którym wszystko się zaczęło. To wspaniałe uczucie". Nowojorskie wspomnienia Jackson ma rzeczywiście wspaniałe. Ogromny sentyment do Knicks widać na łamach książki. Tu zdobył dwa tytuły mistrza NBA jako zawodnik, tu był ulubieńcem kibiców, tu poznał wielkiego trenera Reda Holzmana. Pensja też będzie zacna – 12 milionów dolarów rocznie przez pięć lat.

To prawdopodobnie ostatnia posada w karierze Phila Jacksona. I chyba najtrudniejsza. Phil nie będzie miał tym razem do dyspozycji Michaela Jordana i Scottiego Pippena. Ani Kobego Bryanta i Shaquille'a O'Neala. Nie będzie mógł skorzystać z nieobliczalnych, ale jednocześnie nieocenionych zawodników pokroju Dennisa Rodmana czy Rona Artesta. New York Knicks częściej bywali w ostatnich latach pośmiewiskiem niż bożyszczem tłumów.

Jacksona czeka mnóstwo trudnych decyzji do podjęcia. I równie wiele wyzwań. Zaczął od ruchu najprostszego – po zakończeniu sezonu zasadniczego podziękował trenerowi Mike'owi Woodsonowi. Los trenera przypieczętował właściciel Knicks, James Dolan. Jeszcze przed rozpoczęciem sezonu zażądał od niego pierwszego od ponad 40 lat tytułu mistrzowskiego.

Jednak kiedy drużyna przegrywała mecz za meczem i stało się jasne, że pewnie nawet nie awansuje do playoffów, Dolan oznajmił w jednym z wywiadów, że już miesiąc po rozpoczęciu rozgrywek spotkał się z Jacksonem. Pierwszą propozycją było właśnie… objęcie posady trenera. Jackson pragnął jednak, żeby to stanowisko objął ktoś taki jak on przed 30 laty: były zawodnik, który stosunkowo niedawno zakończył koszykarską karierę i choć nie ma może wielkiego trenerskiego doświadczenia, to zna smak zwycięstwa i tytułów mistrzowskich. Najlepiej taki, z którym Phil będzie się dobrze rozumiał i który nie będzie miał problemu z

wysłuchiwaniem rad udzielanych z tylnego siedzenia przez 68-letniego starszego pana. Ktoś, dla kogo ten starszy pan byłby jak ojciec.

Plotki o tym, że nowym trenerem Knicks zostanie po zakończeniu sezonu weteran z Oklahoma City Thunder, Derek Fisher, pojawiły się jeszcze podczas playoffów, kiedy Oklahoma toczyła bój z San Antonio Spurs. Gdy Thunder odpadli, plotki się ziściły. Sam Phil Jackson zwraca uwagę na umiejętności przywódcze Fishera, z których był znany jeszcze jako zawodnik Lakers. Potrafił inspirować kolegów z drużyny, budować chemię i atmosferę zwycięstwa. Zupełnie jak Jackson 30 kilka lat temu.

Drugim niezmiernie istotnym wyzwaniem stojącym przed Philem było podpisanie kontraktu z Carmelo Anthonym, który przez trzy miesiące przyprawiał nowy management Knicks z Jacksonem na czele o palpitację serca. Najpierw opowiadał, że musi rozważyć wszystkie opcje i wybrać tę, która będzie dla niego sportowo najciekawsza, a potem pozwalał się adorować kolejnym potencjalnym pracodawcom – Dallas Mavericks, Houston Rockets, Miami Heat, Los Angeles Lakers, Chicago Bulls. Ostatecznie Carmelo wybrał ofertę Phila Jacksona – 122 miliony dolarów za pięć lat gry. Oświadczył, że Jackson jest „mistrzem i budowniczym drużyn mistrzowskich", że kibice Knicks są „najwspanialsi na świecie", a on sam „chce wspierać budowę wielkiego Nowego Jorku". Co więcej – zgodził się na nieznaczną obniżkę w stosunku do maksymalnego kontraktu (wynoszącego 129 milionów), dzięki czemu latem 2015 roku Jackson będzie miał trochę większe pole manewru podczas negocjacji kontraktów z potencjalnymi wzmocnieniami drużyny.

Kolejny dylemat Phila Jacksona to ofensywa trójkątów, odmieniana w *11 pierścieniach* przez wszystkie przypadki. Ten system przyniósł Jacksonowi tytuły mistrzowskie w Bulls, a potem w Lakers. Ale już inni trenerzy, uczniowie Jacksona, którzy próbowali wdrażać trójkąty – Kurt Rambis w Minnesocie czy Jim Cleamons i Quinn Buckner w Dallas – nie odnieśli sukcesów. Sam Jackson mówi, że systemem, w ramach którego grać będą nowojorczycy, wcale nie muszą być trójkąty. Ważne, żeby grali w ramach jakiegokolwiek systemu. Ale jednocześnie podkreśla, że Carmelo był dotychczas w Knicks nadmiernie eksploatowany, grał zbyt długo, przechodziło przez niego zbyt dużo akcji, zbyt wiele od niego zależało. Dodał, że Knicks muszą nauczyć się dzielić piłką, że wszyscy gracze muszą być zaangażowani w atak, a w ramach ofensywy trójkątów nie da się

próbować rzucać zawsze, kiedy jest się w posiadaniu piłki. Prawda, że brzmi to dokładnie tak jak dylematy młodego trenera Jacksona związane z Michaelem Jordanem i Chicago Bulls? To, że nowy trener Derek Fisher też jest wielkim fanem trójkątów, na pewno nie zaszkodzi.

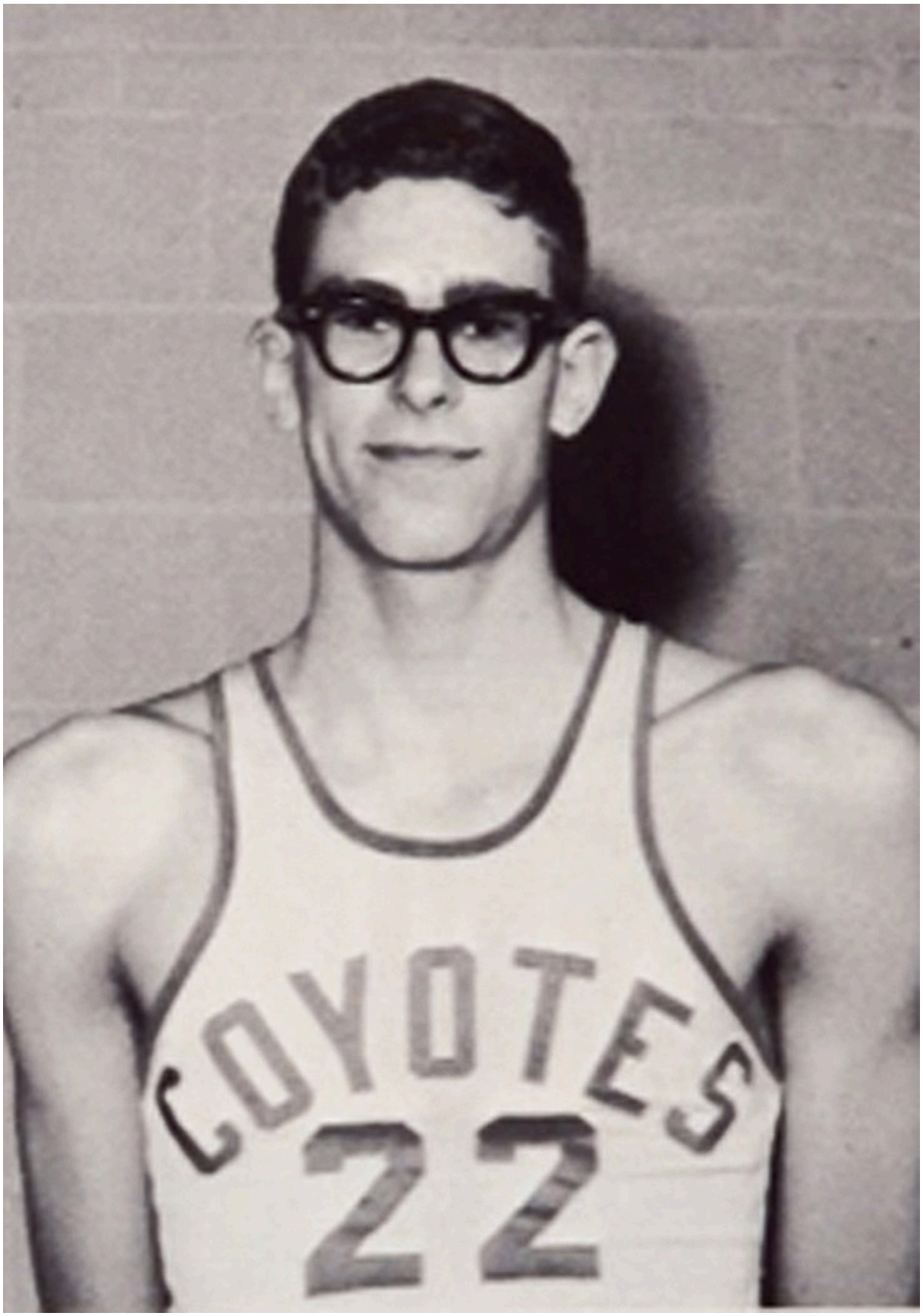
Największym problemem Jacksona może się jednak okazać James Dolan, właściciel Knicks i przełożony Phila. Dolan rozpoczął współpracę z Jacksonem od zapewnień o lojalności, bezgranicznym zaufaniu i autonomii, jaką rzekomo będzie miał Phil w zarządzaniu klubem. Nikt mu nie uwierzył, bo takie same zapewnienia słyszeli w przeszłości poprzednicy Jacksona, a Dolan ani razu nie dotrzymał obietnicy. „Newsweek" nazwał go Einsteinem niekompetencji i Nuriejewem nepotyzmu. Słynie z tego, że wydaje pieniądze w sposób niekontrolowany i nieprzemyślany, a zawodnicy, z którymi podpisuje kontrakty, przechodzą potem do historii jako najbardziej przepłacani w historii NBA. A także że podejmuje fatalne decyzje personalne – czy to w drafcie, czy dokonując transferów. Teraz wszystkie takie decyzje ma podejmować Jackson, a Dolan zapewnia, że żaden z niego koszykarski ekspert, że jest zwykłym kibicem i zna się nie na koszykówce, tylko na biznesie i prowadzeniu firmy. A jeśli w przeszłości trochę się wtrącał w kwestie czysto koszykarskie, to nie wynikało to z tego, że był to jego kaprys. Po prostu nie miał w organizacji właściwych ludzi na właściwym miejscu. Teraz już ma, więc nie będzie się wtrącać.

Pożyjemy, zobaczymy. Jedno jest pewne. Phil Jackson, mistrz zen, najwybitniejszy psycholog i filozof wśród trenerów sportowych i najwybitniejszy trener sportowy wśród psychologów i filozofów, genialny strateg, wielki motywator, mistrz medytacji i teorii przywództwa, władca pierścieni, człowiek legenda, jedna z najbarwniejszych postaci w historii NBA, zbiera już materiał do swojej kolejnej książki. Jak sam mówi: „Budzę się codziennie, myśląc o tym, że mam szansę zrobić coś, o czym zawsze marzyłem – wskrzesić drużynę stworzoną przez Reda Holzmana, drużynę, która na zawsze odmieniła moje życie".

Michał Rutkowski
sierpnień 2014

BETHEL
TABERNACLE
UNDAY SCHOOL 10
WORSHIP 11 A.M.
EVANG.
TUE. C.A'S 7.45
FRI BIBLE STUDY
PASTOR
C. H. JACKSON

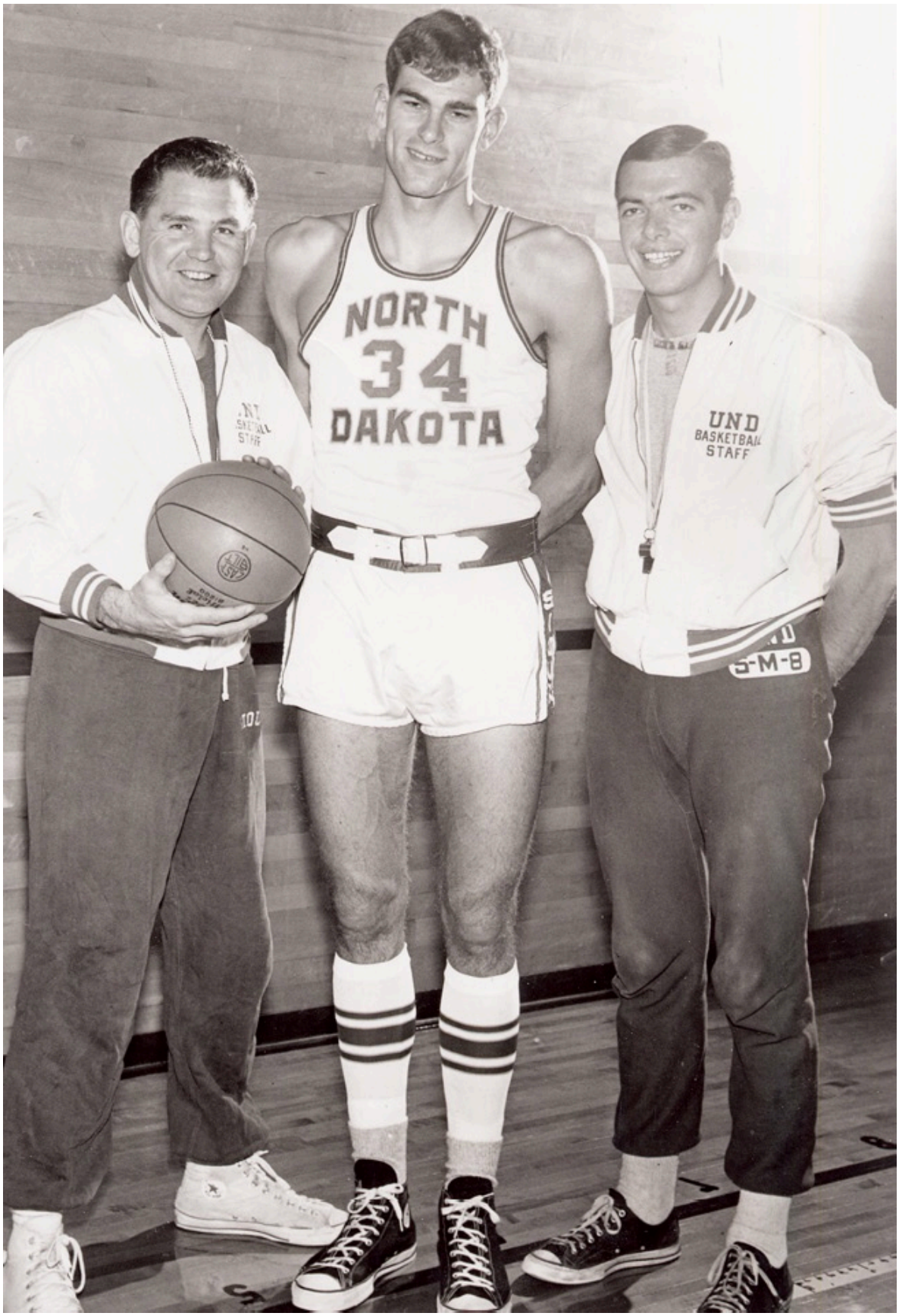
Oto dziecię. Moja mama i ja na moich chrzcinach w kościele Bethel Tabernacle w miejscowości Anaconda w Montanie (1945)


COYOTES
22

Wielki Kojot. W czwartej klasie liceum moja drużyna Williston High zdobyła mistrzostwo stanowe w Dakocie Północnej. Niektórzy przyjaciele wciąż jeszcze nazywają mnie Wiley (skrót od bohatera kreskówek Kojota Wilusia)

Fot. Dzięki uprzejmości autora (3)

Rodzina, która wspólnie się modli. Ja to ten w krótkich spodenkach razem z Joem, Joan, tatą, mamą i Charlesem (zgodnie z ruchem wskazówek zegara)


NORTH
34
DAKOTA
UND
BASKETBALL
STAFF
S-M-8

Modele. Na uczelni UND trenowali mnie dwaj przyszli coachowie NBA, główny trener Bill Fitch (z lewej) i asystent trenera, Jimmy Rodgers

Stworzony do dzikości. Na studiach potrafiłem zaskoczyć pałkarza rzutem z podkręcenia, ale czasami, jak mawiał Fitch, szybko rzucona przeze mnie piłka „wylatywała poza skalę Geigera”

Fot. Dzięki uprzejmości autora (2)

NEW YORK
18

Narodziny rywalizacji. Już jako zawodnik uwielbiałem uprzykrzać życie Patowi Rileyowi

Fot. Walter Iooss Jr / Sports Illustrated / Getty Images

Mistrzowska lekcja. Oglądamy filmy z meczów z (od lewej) Waltem, Dickiem Barnettem, Jerrym, Deanem Memingerem i trenerem Redem Holzmanem

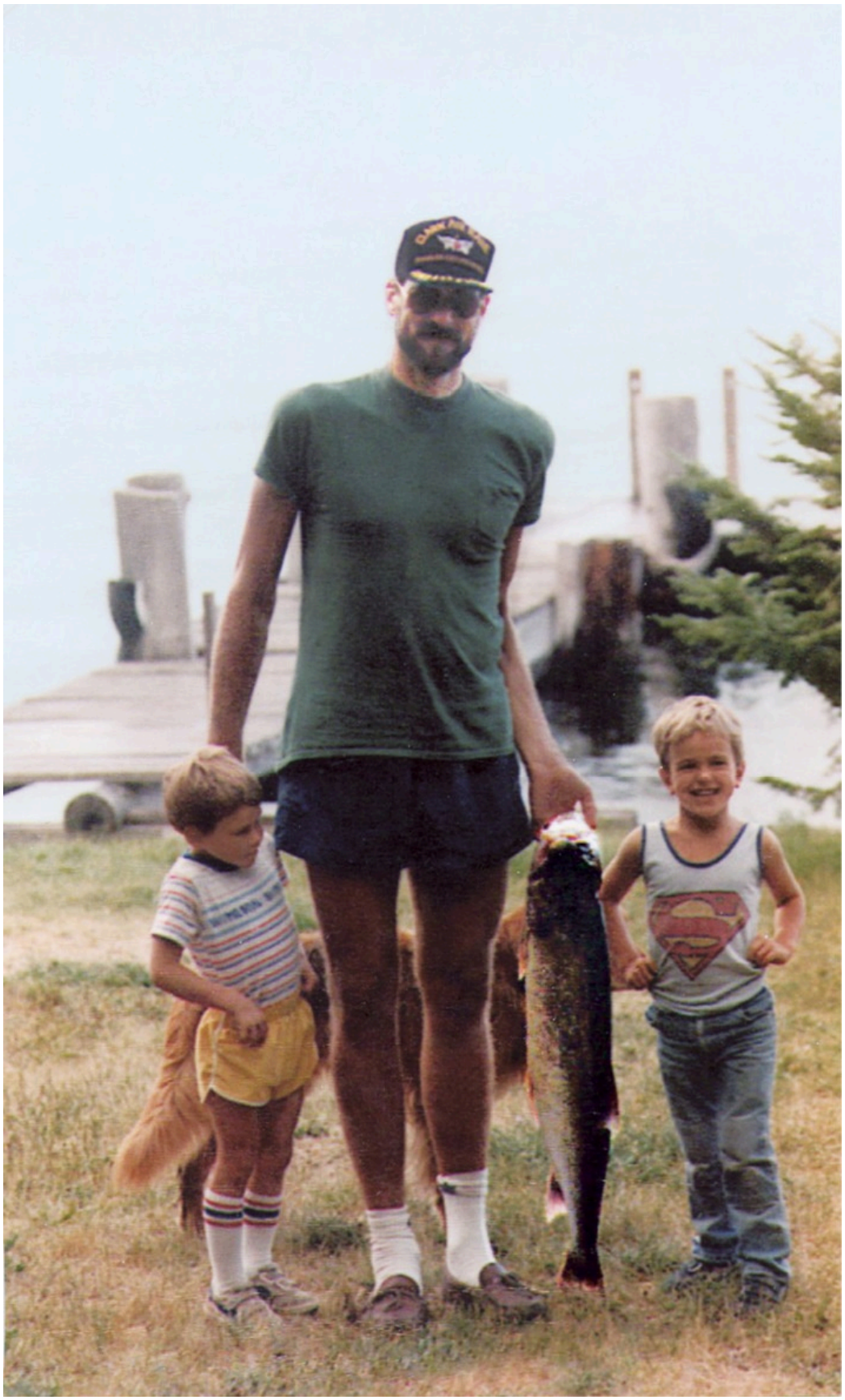
Fot. New York Daily News / Getty Images

RALEIGH

Dom w centrum miasta. Wpadłem do biura Knicks na moim ulubionym rowerze (1974)

Fot. Dan Farrell / NY Daily News / Getty Images

Poniżej: Moje wszystkie dzieci. Od lewej: Ben, Brooke, Elizabeth, Charley i Chelsea nad jeziorem Avalanche w Parku Narodowym Glacier

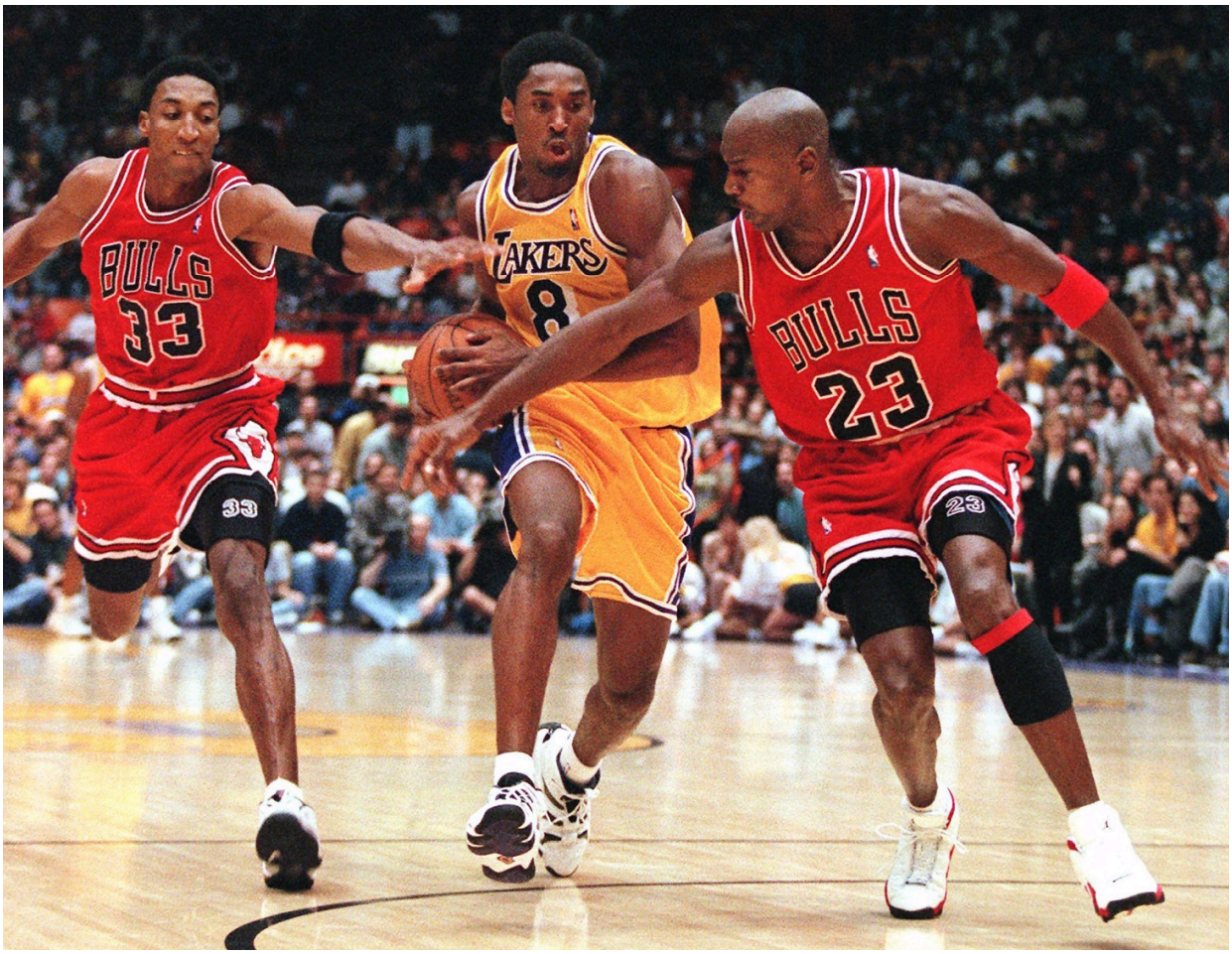


Po prawej: Kolos. Z synami Benem (z lewej) i Charleyem (z prawej) nad jeziorem Flathead w Montanie. Właśnie skończyliśmy wyprawę na ryby nad jezioro Mackinaw, udało nam się złowić pstrąga, który był prawie tak wielki jak chłopcy

Fot. Dzięki uprzejmości autora (2)

Architekt. Nie wszyscy kochali Jerry’ego Krausego, ale trzeba przyznać, że był mistrzem w budowaniu drużyn, które zdobywały pierścienie

Fot. Rocky Widner / NBAE / Getty Images / Copyright 1191 NBAE



Oto nadchodzi przyszłość. Młody Kobe Bryant próbuje się przebić przez obronę Scottiego Pippena i Michaela Jordana (1998)

Fot. AFP / East News

BULLS
23
BULLS

Elvis żyje! Michael Jordan wchodzi na parkiet razem z Johnem Paxsonem (z lewej) i Horace’em Gantem (w charakterystycznych okularach) (1991)

Fot. John W. McDonough / Sports Illustrated / Getty Images

BULLS
91
BULLS
33

Czas Robaka. Kibiców fascynowały fryzury Rodmana, ale ja podziwiałem przede wszystkim jego idealny timing przy zbiórkach

Fot. Nathaniel S. Butler / NBAE / Getty Images / Copyright 1997 NBAE

Zwycięzcy dostają błyskotki. Pokaz trofeów w Grant Parku w Chicago po zdobyciu naszego szóstego tytułu mistrzów NBA, z (od lewej) Tonim Kukočem, Ronem Harperem, Dennisem Rodmanem, Pippenem, Jordanem, burmistrzem Richardem M. Daleyem i gubernatorem Jamesem Edgarem

Fot. Andrew D. Bernstein / NBAE / Getty Images / Copyright 1998 NBAE

Ciało doradcze Chicago: Jim Cleamons (z lewej), Johnny Bach i Tex Winter, który rozrysowywał wszystkie akcje swoją wersją współczesnych hieroglifów (1990)

Fot. Nathaniel S. Butler / NBAE / Getty Images / Copyright 1990 NBAE

Krótkie pożegnanie. Zaprosiłem (od lewej) Charleya, Bena, Brooke i Chelsea na konferencję prasową po finałach w 2004 roku, bo myślałem, że to moje definitywne rozstanie z Lakers. Nie spodziewałem się, że już rok później tu wrócę

ot. Chris Ivey / NBAE / Getty Images / Copyright 2004 NBAE

Oto sen. Z Shaquille'em O'Nealem i Kobem Bryantem po zdobyciu z Lakers trzeciego tytułu mistrzowskiego z rzędu, po pokonaniu Nets w East Rutheford w New Jersey (2002)

Fot. AFP / East News

34
40
5:44
18

Fantazyjne podanie. Kobe podaje do zaskoczonego Shaqa podczas pierwszego meczu finałów w 2001 roku przeciwko Philadelphii 76ers

Fot. Andrew D. Bernstein / NBAE / Getty Images / Copyright 2001 NBAE

Szef kuchni. Razem z Brooke przygotowuję obiad bożonarodzeniowy u mnie w domu w Playa del Rey w Kalifornii

Fot. Andrew D. Bernstein / NBAE / Getty Images / Copyright 2009 NBAE

Moja narzeczona. Jeanie Buss i ja na weselu Chelsea w Montanie w 2007 roku

Fot. Dzięki uprzejmości autora

Przygotowania do meczu. Przekazuję Pau Gasolowi i Adamowi Morrisonowi instrukcje gry w defensywie przed czwartym meczem finałów Konferencji Zachodniej w hali Pepsi Center w Denver (2009)

Fot. Joe Murphy / NBAE / Getty Images / Copyright 2009 NBAE

Ciało doradcze L.A. Siedzę na swoim specjalnie zaprojektowanym krześle. Obok (w pierwszym rzędzie, od lewej) Brian Shaw, Kurt Rambis, Frank Hamblen i Gary Vitti. W drugim rzędzie: Rasheed Hazzard (pierwszy z lewej), doktor Steve Lombardo, Chip Schaefer i Cleamons

Fot. Andrew D. Bernstein / NBAE / Getty Images / Copyright 2009 NBAE

Słynna chwila: Kobe i ja ściskamy się po zdobyciu tytułu w 2009 roku w Orlando

Fot. Jesse D. Garrabrant / NBAE / Getty Images / Copyright 2009 NBAE

Czynnik X – po zwycięskim finale w Orlando dzieci dały mi w prezencie tę czapeczkę, żeby upamiętnić mój rekordowy, dziesiąty tytuł

Fot. Andrew D. Bernstein / NBAE / Getty Images / Copyright 2010 NBAE

Święty krąg. Ostatnie instrukcje przed siódmym meczem finałów NBA w 2010 roku w LA. (Od lewej) Andrew Bynum, Lamar Odom, Pau, Ron Artest, Derek Fisher, Shannon, Sasza, Jordan i Josh Powell

Twardziele. Pau, Kobe, Fish i Lamar gotowi na powstrzymanie kolejnego ataku Celtics w siódmym meczu finałów

Fot. Garrett Ellwood / NBAE / Getty Images / Copyright 2010 NBAE

BRYANT
24

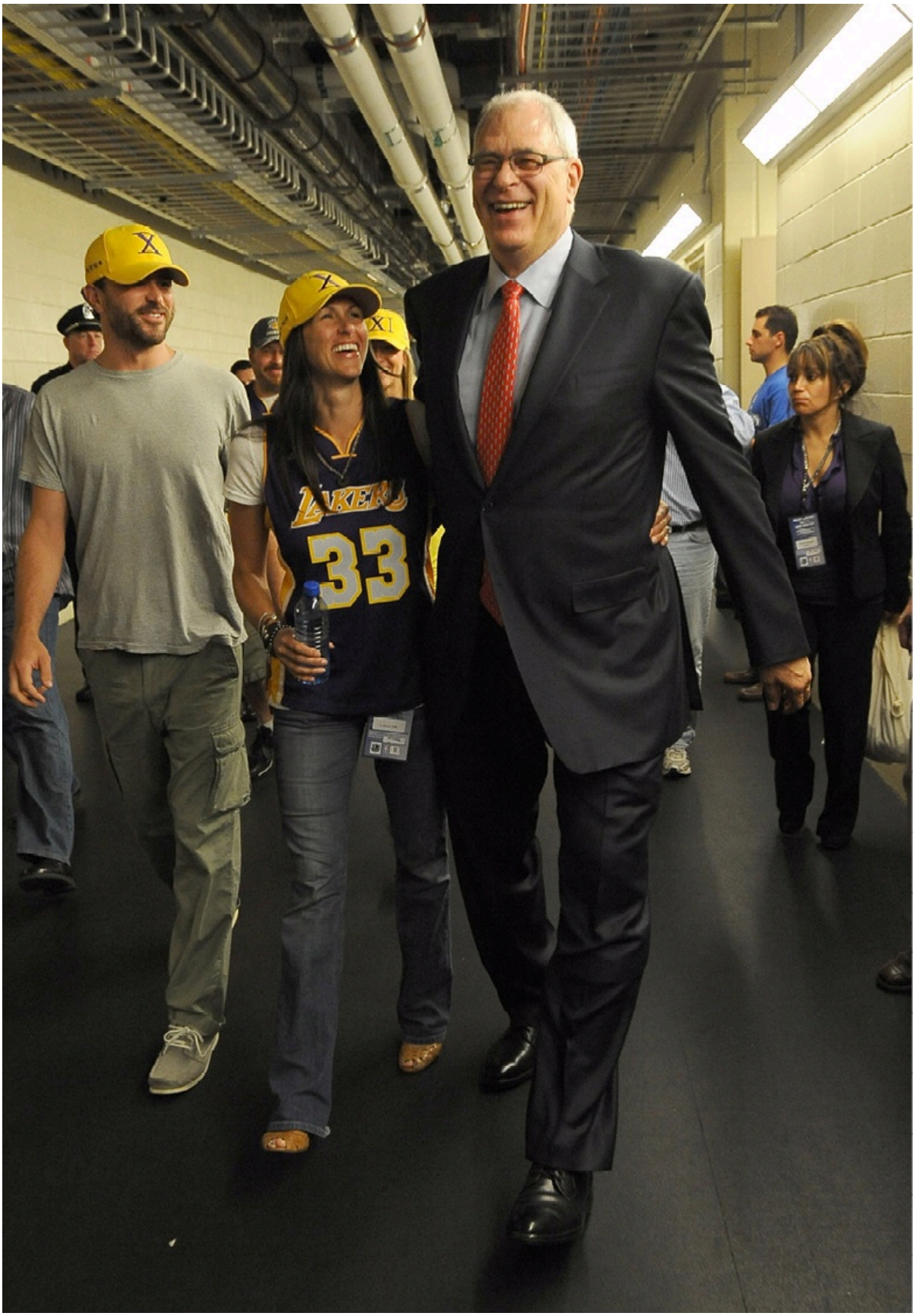
Happy end. Kibice w Staples Center okazują Kobemu swe uwielbienie po zwycięskim finale w 2010 roku

Fot. Andrew D. Bernstein / NBAE / Getty Images / Copyright 2010 NBAE

Fot. Christian Peterson / Getty Images

Łzy szczęścia. Derek Fisher rozkleił się w szatni po inspirującym występie w trzecim meczu finałów z Bostonem w 2010 roku

Fot. Andrew D. Bernstein / NBAE / Getty Images / Copyright 2010 NBAE


LAKERS
33

„To już jest koniec”. Wracam do szatni razem z Charleyem (z lewej), Brooke i Chelsea po najdłuższej połowie meczu, jaką dane mi było przeżyć, zanim wreszcie dobiegła końca; czwarty mecz półfinałów Konferencji Zachodniej w Dallas

Fot. Andrew D. Bernstein / NBAE / Getty Images / Copyright 2011 NBAE

[1] Gra słów nawiązująca do *carpe diem*, łacińskiej sentencji Horacego, oznaczającej „chwytaj dzień” (wszystkie przypisy pochodzą od tłumacza).
[2] Amerykański puzonista, lider orkiestry Glenna Millera popularnej w latach II wojny światowej.
[3] Fisher latem 2014 roku zakończył karierę zawodniczą i został trenerem New York Knicks. Tym samym dołączył do swojego dawnego mentora, który obecnie jest prezydentem Knicks.
[4] Ang. *triangle offense*.
[5] Ang. *mindful awareness*.
[6] Autorstwa Johna Fawcetta, XVIII-wiecznego teologa i pastora.
[7] Ang. *mindfulness* – termin psychologiczny, czasem tłumaczony na język polski jako uważna obecność lub pełnia obecności; autor rozwinie go jeszcze w rozdziale 10.
[8] Legendarna postać chińskiej teologii, twórca taoizmu.
[9] Czarnoskóry amerykański baseballista, popularny w latach 40. i 50.
[10] Draft wyglądał wtedy zupełnie inaczej niż dziś: w pierwszej rundzie wybierano 12 zawodników, a w 20 rundach wybierano łącznie 162 koszykarzy.
[11] American Basketball Association, działająca równolegle z NBA liga koszykarska istniejąca w latach 1967–1976, potem wchłonięta przez NBA.
[12] Ang. Mumbles.
[13] Głowa i ramiona.
[14] Kiedy do NBA przyjmowana jest nowa drużyna, przeprowadza się tak zwany expansion draft – każda drużyna ma prawo zastrzec kilku wybranych zawodników, a nowo powstająca kompletuje skład spośród tych niezastrzeżonych.
[15] Banknot jednodolarowy.
[16] Międzynarodowa nagroda przyznawana zagranicznym studentom, umożliwiająca dwuletnie studia na Oksfordzie, uznawana za jeden z najbardziej prestiżowych programów stypendialnych na świecie.
[17] Sercówki (gatunek małży) i mięśnie, gra słów nawiązująca do zwrotu „cockles and mussels” z irlandzkiej pieśni *Molly Malone*.
[18] Holy Rollers, pogardliwe określenie zielonoświątkowców.
[19] Glosolalia – słowotok, mówienie językami, często niezrozumiałymi, anielskimi, uznawane w niektórych religiach za dar od Boga.
[20] Gra w karty rozgrywana za pomocą kilku połączonych talii, zazwyczaj

32-kartowych.
[21] Zbiorcze określenie różnych nurtów mistycznych w islamie.
[22] Pierwszym wchodzącym z ławki.
[23] Specyficzne ustawienie na boisku, polegające na takim rozstawieniu czterech zawodników w ataku, żeby ten piąty mógł rozegrać akcję jeden na jednego.
[24] Koszykarska akademia trenerska.
[25] Stąd pewnie nazwa wiatraczek.
[26] Legendarny amerykański trener reprezentacji olimpijskiej podczas trzech igrzysk w latach 1964–1972.
[27] Jordanaires, dziennikarskie określenie pomocników Jordana.
[28] The Mystic Warrior.
[29] Ostatnie wielkie starcie pomiędzy Indianami i armią USA z 1890 roku.
[30] Wódz indiański z plemienia Oglalów należących do Siuksów.
[31] „There's no »I« in the word »team«, but there is in the word »win«" – nieprzetłumaczalna gra słów, wykorzystująca fakt, że słowo „ja" to po angielsku jedna litera: I.)
[32] Fragment w przekładzie Józefa Birkenmajera.
[33] Ang. point forward.
[34] Legendarny trener futbolu amerykańskiego z początku XX wieku.
[35] George Gipp, futbolista amerykański z Uniwersytetu Notre Dame, podopieczny Rockne. Zmarł przedwcześnie w wieku 25 lat.
[36] Uważność, pełna obecność. Szerzej termin ten zostanie rozwinięty przez autora w rozdziale ١٠.
[37] Okruchy.
[38] *What a Long Strange Trip It's Been*.
[39] Cytat w przekładzie Carlosa Casasa Marrodana.
[40] Powieść Toni Morrison o świecie murzyńskim w Ameryce.
[41] Powieść nigeryjskiego pisarza Chinua Achebe, uznawana za najważniejszą pozycję w historii literatury afrykańskiej. Autor opowiada w niej o swoim plemieniu, o spokoju i o hołdowaniu tradycji zdeptanej potem przez białych.
[42] Książka filozoficzna Roberta Pirsiga, opowiadająca o konfrontacji dwóch postaw życiowych – romantycznej i racjonalnej, o wolności w życiu człowieka i o tym, co powinniśmy zmienić w nas samych.
[43] Kolekcja nowel z lat 30. autorstwa Langstona Hughesa, gejowskiego

poety, aktywisty społecznego i komunisty.
[44] Powstała w latach 80. słynna motywacyjna przypowieść Josepha Girzone o prostym cieśli, który inspiruje i zmienia życie innych.
[45] Podręcznik Shunryu Suzukiego, jedna z najważniejszych pozycji w literaturze zen, zbiór mów Dharmy wielkiego Japończyka.
[46] Bestsellerowa autobiograficzna książka Dana Millmana, mistrza świata w gimnastyce, którego życie ulega dramatycznej zmianie po wypadku motocyklowym oraz pod wpływem znajomości z duchowym przewodnikiem Sokratesem.
[47] Słynna powieść Jacka Kerouaca z lat 50., manifest ruchu Beat Generation.
[48] W 2013 roku Dudley trafił do Los Angeles Clippers.
[49] Ang. Junkyard Dog, przydomek słynnego amerykańskiego zapaśnika.
[50] Ang. Sleuth.
[51] Autorzy biznesowego bestselleru *Strategia błękitnego oceanu*, profesorowie INSEAD.
[52] Ang. „72 and 10 don't mean a thing without the ring". Harper wyprodukował koszulki z takim hasłem i rozdał je wszystkim zawodnikom Bulls. Po latach prawa autorskie do hasła i jego designu na koszulkach ktoś z jego współpracowników odkupił za 70 tysięcy dolarów.
[53] Walt Whitman, *Pieśń o otwartej* drodze, [w:] *Źdźbła trawy*, tłum. H. Wujec.
[54] Legenda rajdów NASCAR.
[55] Słynny rozgrywający NFL.
[56] Ang. Mailman.
[57] 1 Kor 13, za: *Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu w przekładzie z języków oryginalnych*, oprac. zespół biblistów polskich z inicjatywy benedyktynów tynieckich, wyd. 5 na nowo oprac. i popr., Poznań 2002.
[58] Właściwie: zapalenie rozcięgna podeszwowego (*plantar fasciitis*).
[59] Ang. „dead men dribbling".
[60] Odpowiednio: 218 centymetrów, 136 kilogramów.
[61] Faulowanie Shaqa przy każdym jego kontakcie z piłką. Strategia skuteczna, bo wielki center fatalnie rzucał wolne – miał skuteczność na poziomie około 50 procent, a więc niższą niż z gry.
[62] Poczucie solidarności, morale.

[63] Urok, magiczne zaklęcie.
[64] Ang. The Glove.
[65] Amateur Athletic Union – potężna organizacja sportu amatorskiego młodzieży w USA.
[66] Określenie towarzyszące skazańcowi przed wykonaniem wyroku śmierci.

ELEVEN RINGS

THE SOUL OF SUCCESS

Copyright © Phil Jackson 2013
Copyright © for the Polish edition by Wydawnictwo SQN 2014
Copyright © for the translation by Michał Rutkowski 2014
Copyright © for the translation by Paweł Wujec 2014

Redakcja i korekta – Joanna Mika-Orządała, Kamil Misiek / Editor.net.pl
Opracowanie typograficzne i skład – Joanna Pelc
Okładka – Paweł Szczepanik / BookOne.pl

Zdjęcie na pierwszej stronie okładki: © Greg Fiume/Corbis
Zdjęcie na czwartej stronie okładki: © Joseph Escamilla

All rights reserved. Wszelkie prawa zastrzeżone.
Książka ani żadna jej część nie może być przedrukowywana ani w jakikolwiek inny sposób reprodukowana czy powielana mechanicznie, fotooptycznie, zapisywana elektronicznie lub magnetycznie, ani odczytywana w środkach publicznego przekazu bez pisemnej zgody wydawcy.

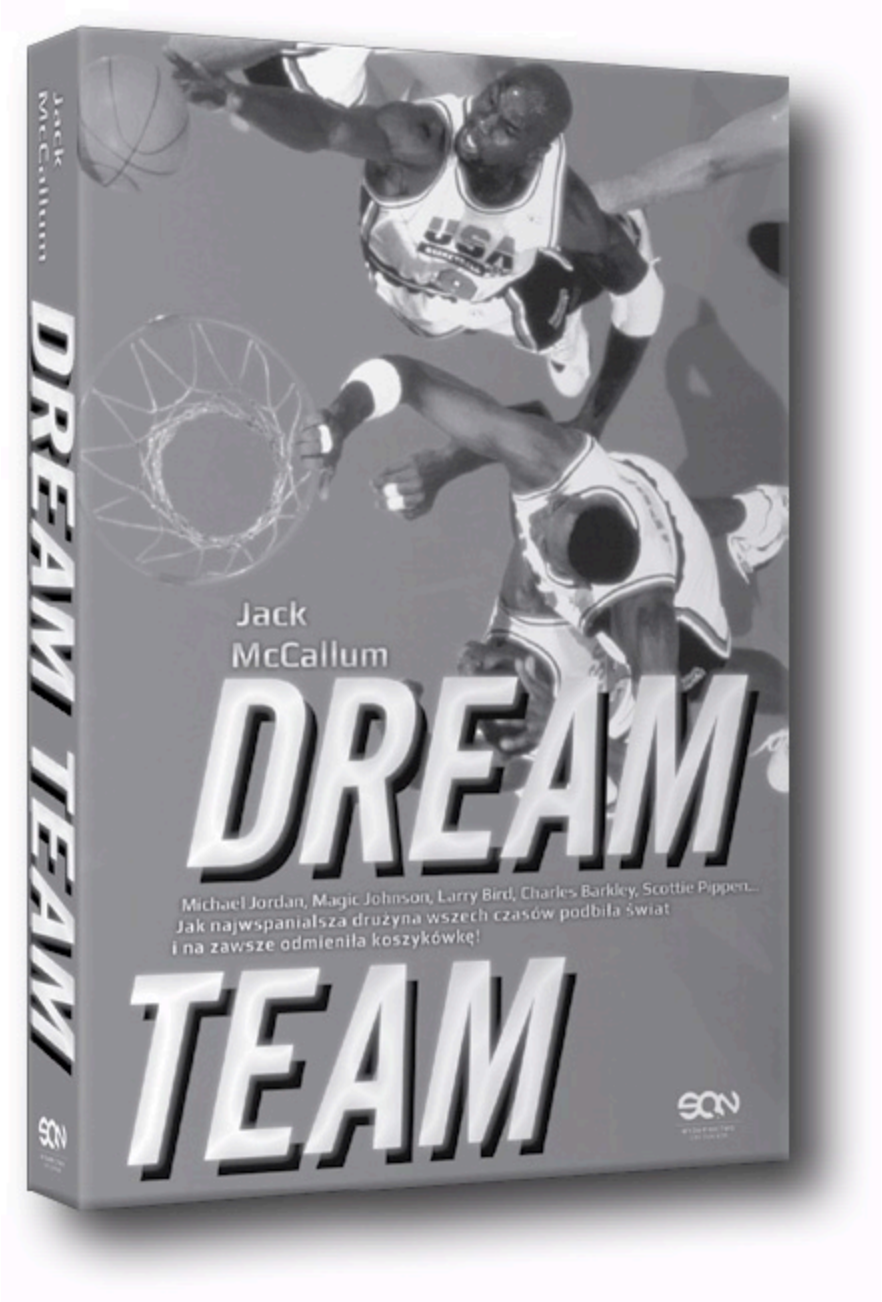
Wydanie I, Kraków 2014
ISBN EPUB: 978-83-7924-241-2
ISBN MOBI: 978-83-7924-240-5

Spis treści

Okładka
Strona tytułowa
1 Krąg miłości
2 Jedenastka Jacksona
3 Red
4 Walka
5 Tańczący z bykami
6 Duch wojownika
7 Słyszeć, czego nie słychać
8 Kwestia charakteru
9 Słodko-gorzkie zwycięstwo
10 Zmieniający się świat
11 Poezja koszykówki
12 W rytmie Robaka
13 Ostatni taniec
14 Jeden oddech, jeden umysł
15 Ośmiostopniowa ofensywa
16 Radość nicnierobienia
17 Raz, dwa, trzy – Lakers!
18 Mądrość gniewu
19 Noś wodę, rąb drwa
20 Dzieci przeznaczenia
21 Wybawienie
22 Mecz jest już w zamrażarce
Podziękowania
Słowo od tłumacza
Zdjęcia
Strona redakcyjna

najlepsze

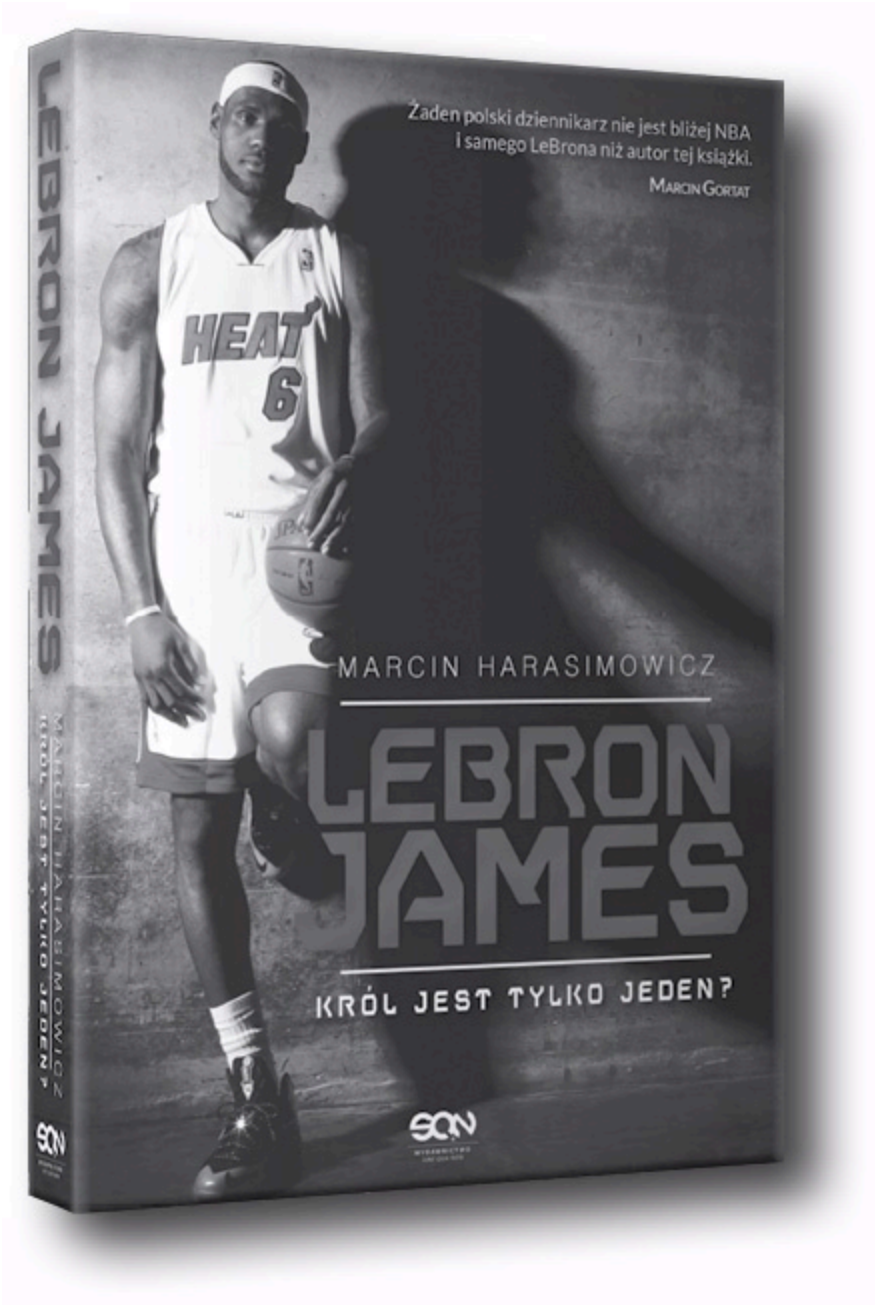
książki koszykarskie

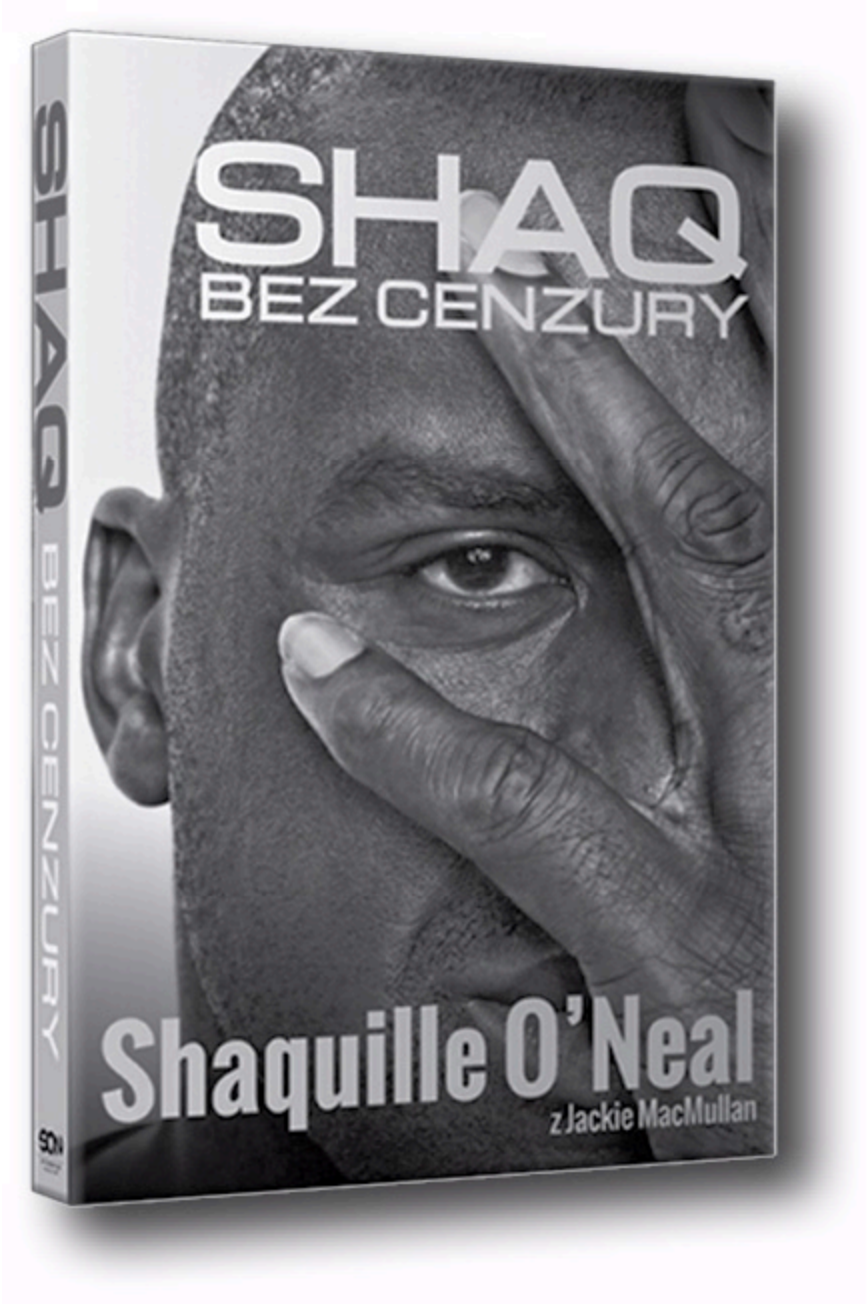


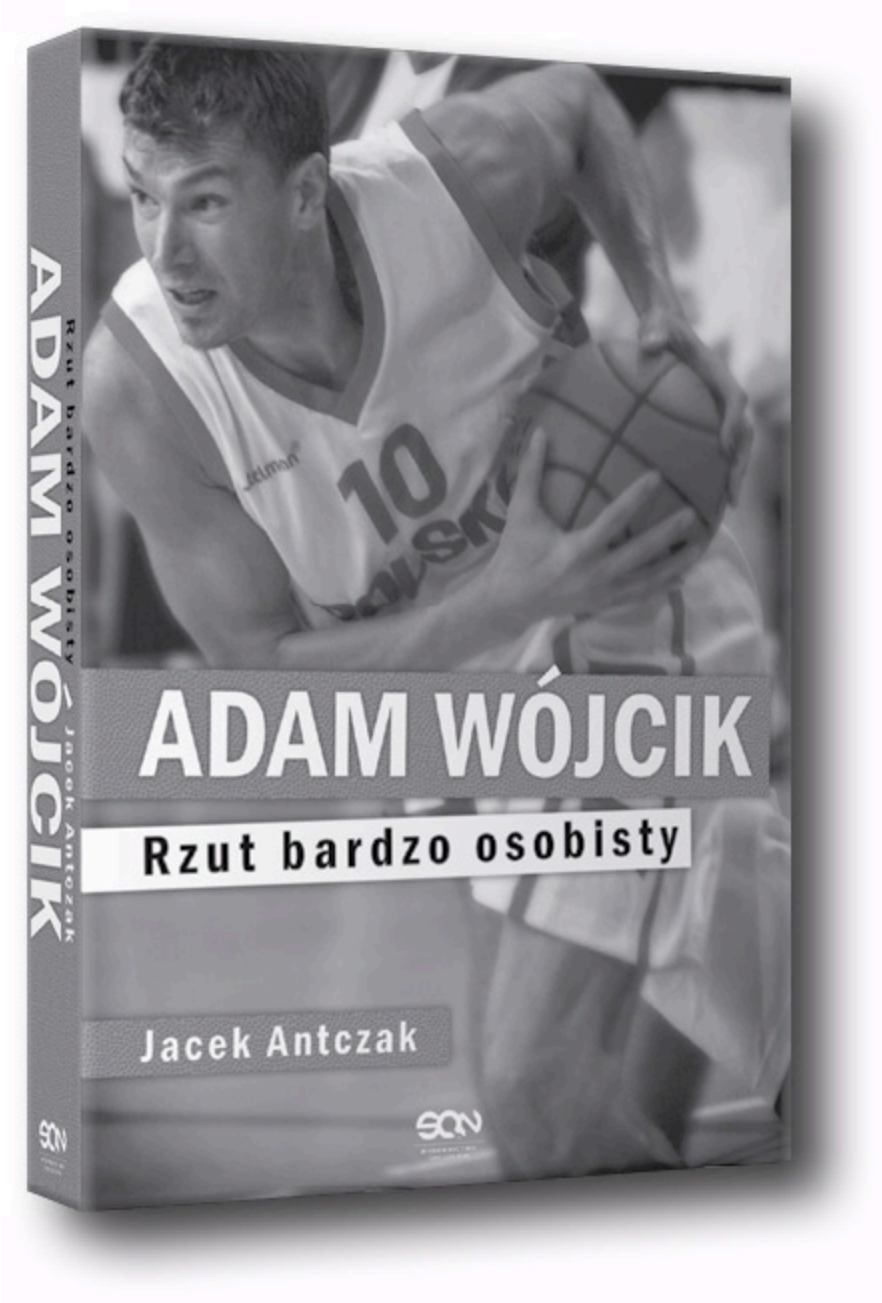
Szukaj w dobrych księgarniach i na

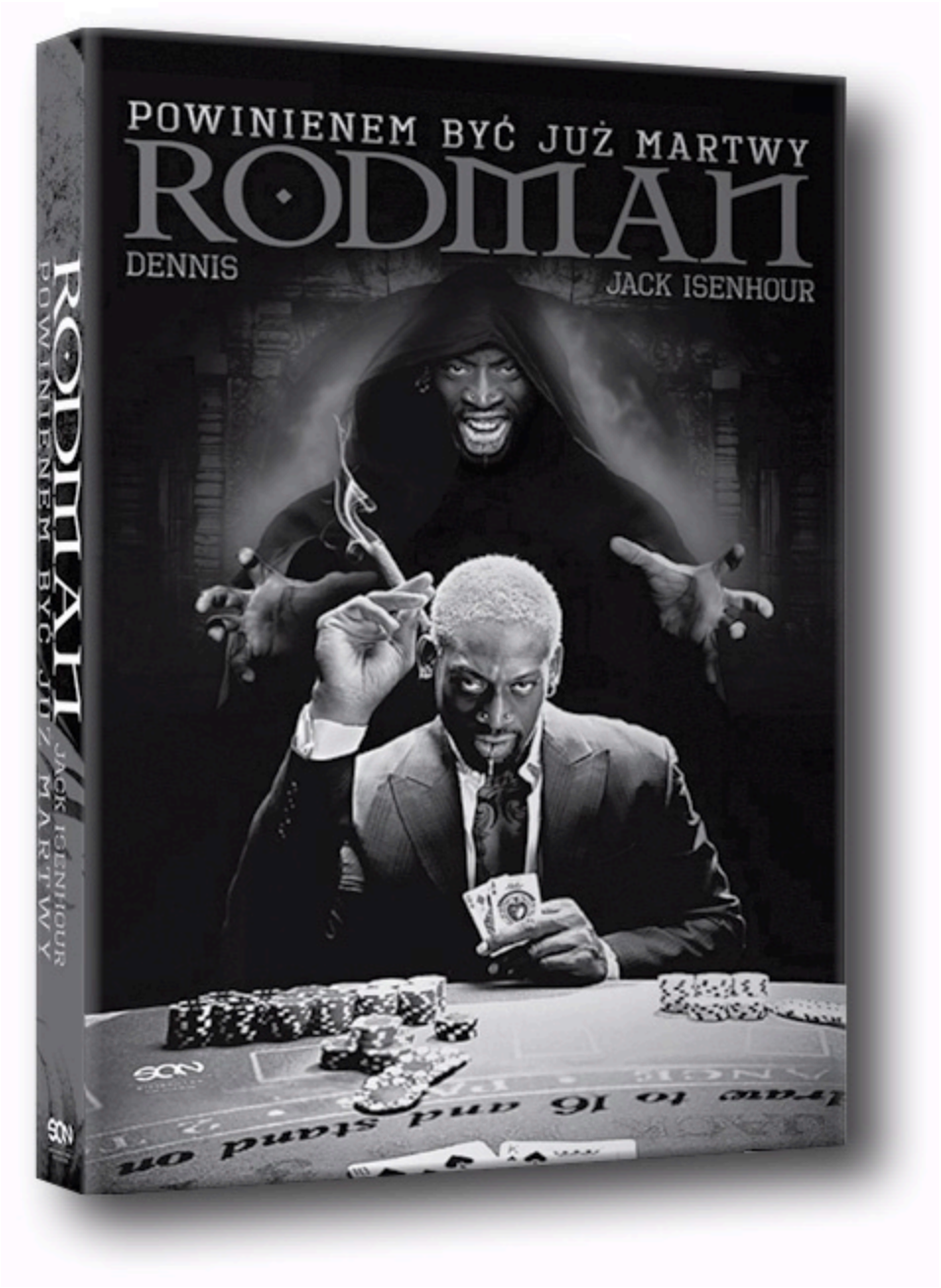
www.labotiga.pl

www.wsqn.pl


LEBRON JAMES
MARCIN HARASIMOWICZ
KRÓL JEST TYLKO JEDEN?
Żaden polski dziennikarz nie jest bliżej NBA
i samego LeBrona niż autor tej książki.
Marcin Gortat
HEAT
6
MARCIN HARASIMOWICZ
LEBRON JAMES
KRÓL JEST TYLKO JEDEN?


SHAQ
BEZ CENZURY
Shaquille O'Neal
z Jackie MacMullan
SHAQ BEZ CENZURY

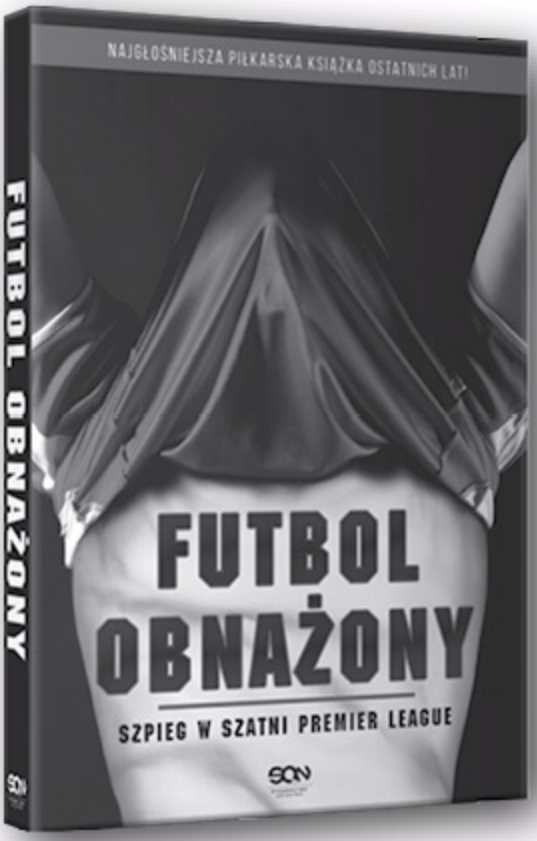

ADAM WÓJCIK
Rzut bardzo osobisty
Jacek Antczak
10

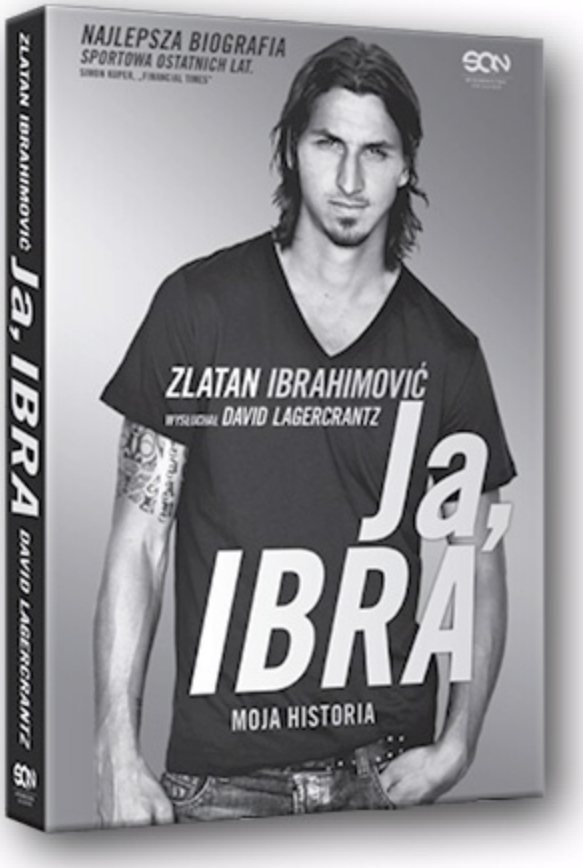

POWINIENEM BYĆ JUŻ MARTWY
RODMAN
DENNIS
JACK ISENHOUR
RODMAN
JACK ISENHOUR
POWINIENEM BYĆ JUŻ MARTWY

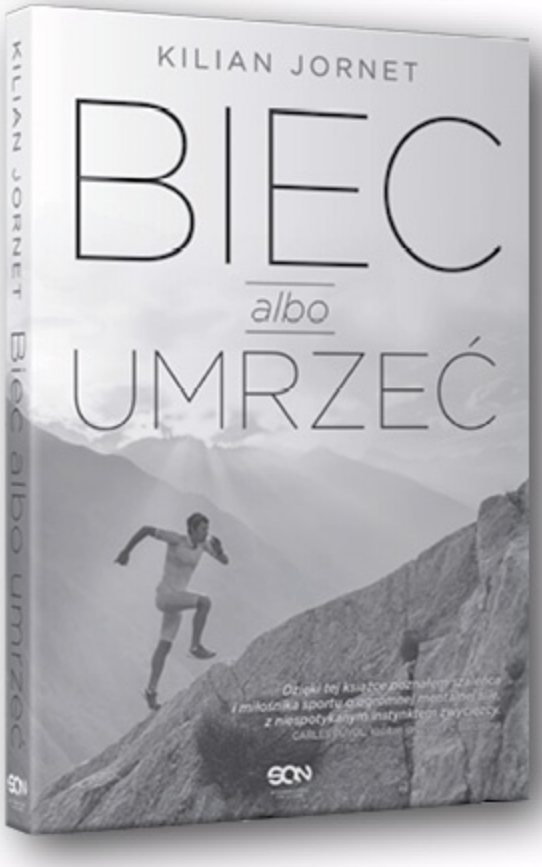
WYDAWNICTWO
SINE QUA NON

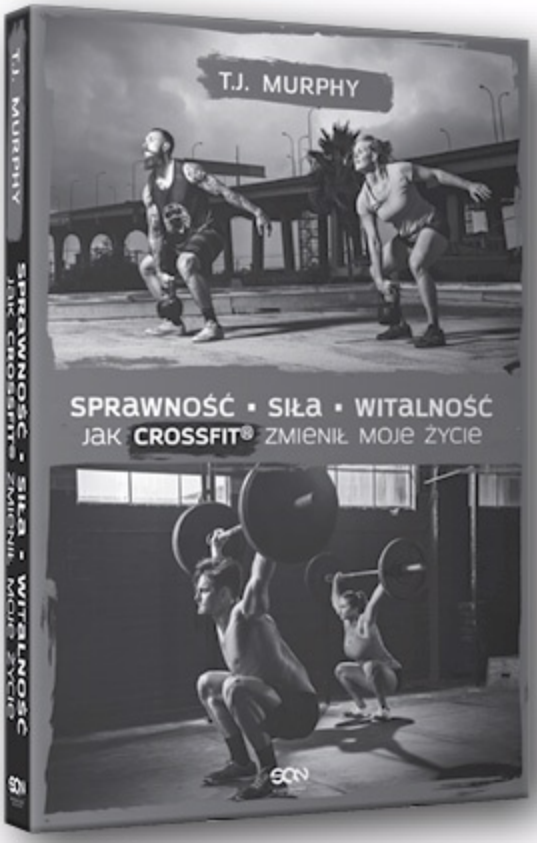
Bądź na bieżąco, śledź nas na:
/WydawnictwoSQN
/SQNPublishing
www.wsqn.pl

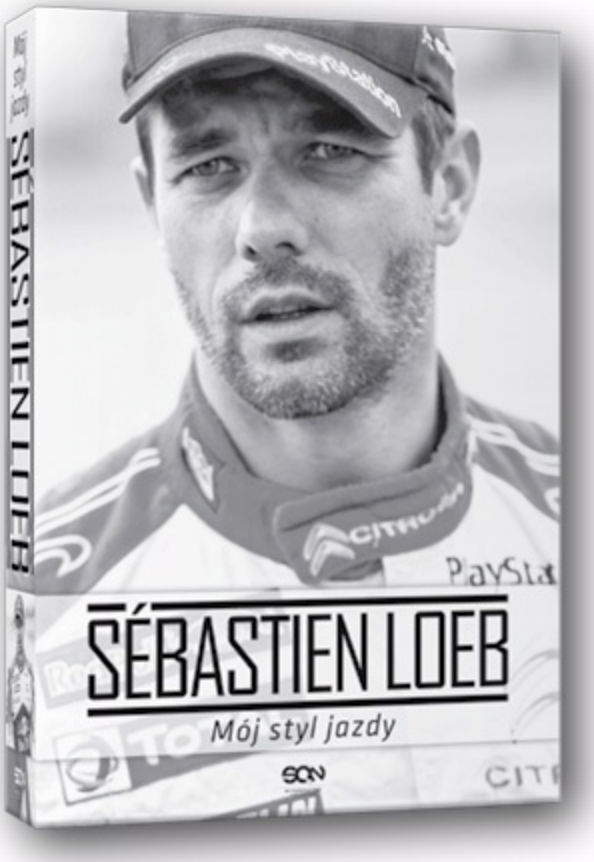
Nasza księgarnia internetowa:
www.labotiga.pl


NAJGŁOŚNIEJSZA PIŁKARSKA KSIĄŻKA OSTATNICH LAT!
FUTBOL OBNAŻONY
FUTBOL OBNAŻONY
SZPIEG W SZATNI PREMIER LEAGUE


NAJLEPSZA BIOGRAFIA
SPORTOWA OSTATNICH LAT.
SIMON KUPER, „FINANCIAL TIMES"
ZLATAN IBRAHIMOVIĆ
WYSŁUCHAŁ DAVID LAGERCRANTZ
Ja, IBRA
MOJA HISTORIA
ZLATAN IBRAHIMOVIĆ Ja, IBRA DAVID LAGERCRANTZ


KILIAN JORNET
BIEC
albo
UMRZEĆ
KILIAN JORNET Bieć albo umrzeć


T.J. MURPHY
SPRAWNOŚĆ • SIŁA • WITALNOŚĆ
JAK CROSSFIT® ZMIENIŁ MOJE ŻYCIE


SÉBASTIEN LOEB
Mój styl jazdy
SÉBASTIEN LOEB